

# Der Markt für Bio-Schokolade- eine ökonomische Analyse

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades

doktor rerum agriculturarum

(Dr. rer. agr.)

eingereicht an der

Landwirtschaftlich-Gärtnerischen Fakultät

der Humboldt-Universität zu Berlin

von

Master of Science Agrarökonomik Sandra Golder

Präsident

der Humboldt-Universität zu Berlin

Prof. Dr. Jan-Hendrik Olbertz

Dekan der

Landwirtschaftlich-Gärtnerischen Fakultät

Prof. Dr. Dr. h.c. Frank Ellmer

Gutachter:

1. Prof. Dr. Dr. h.c. Harald von Witzke
2. Prof. Dr. Wolfgang Bokelmann
3. Prof. Dr. Elmar Kulke

Datum der Promotion: 21.11.2011

## **Danksagung**

Mein ausdrücklicher Dank gilt Prof. Dr. Dr. Harald von Witzke und Prof. Dr. Wolfgang Bokelmann. Sie haben die Dissertation durch eine kompetente Beratung stets gefördert und mir dennoch einen hohen Grad an akademischer Freiheit gewährt. Auch durch die Organisation von Doktorandenseminaren im Institut konnte ich interessante Anregungen gewinnen sowie den wissenschaftlichen Austausch mit anderen Studenten pflegen. Prof. Dr. Elmar Kulke danke ich für die freundliche Übernahme als dritter Gutachter zu fungieren.

Dem Unternehmen Storck, insbesondere Herrn Oberwelland, bin ich zum aller größten Dank verpflichtet, da er die Arbeit maßgeblich ermöglicht hat. Gratulationen gehen an Herrn Stricker für die hervorragende Betreuung und sein immenses fachliches Know-How. Er konnte mir stets die praktische Relevanz vermitteln, wofür ich ihm in aller Form danken möchte. Auch Frau Baumgardt, Frau Däumler, Frau Schmidt, Frau Niehoff, Frau Detering, Herr Russ, Herr Hendricks und Herr Maaskant haben mir das jeweils fachliche Wissen durch ihre Ansichten vermittelt, wofür ich ihnen sehr danke. Auch der Firma KVB (Frau Schmidt, Frau Oger, Frau Dr. Sixt) und dem Hersteller Jahnke spreche ich für die Informationsvermittlung ein Dankeschön aus. Durch Prof. Dr. Reinhard Lieberei und Dr. Daniel Kadow konnte ich einen Einblick über die Kakaoverarbeitung in den Anbauländern gewinnen, was mir für die Interpretation und Darstellung sehr geholfen hat. Frau Straßburger zeigte mir die vielfältigen Möglichkeiten des fairen Handels auf und stand mit mir im regen Kontakt zum Thema Nachhaltigkeit.

Ein großer Dank gilt meinen Eltern sowie meinem Freund, die mich stets seelisch unterstützt haben. Speziell meinem Vater und Frau Bloch ist für das eifrige Lesen der Arbeit zu danken.

## **Zusammenfassung**

Nachhaltige Aspekte werden bei der Vermarktung von Lebensmitteln zunehmend berücksichtigt und erlangen dementsprechend Verbraucherrelevanz. Ziel dieser Arbeit ist es, eine strategische Vorgehensweise für die Vermarktung einer biologischen Produktdiversifizierung als Option zur Stärkung der ökologischen Herstellerkomponente, anhand des Fallbeispiels Bio-Schokoladenmarkt, abzuleiten. Es erfolgt eine Fokussierung auf die industrielle Schokoladenbranche mit dem Absatzkanal Lebensmitteleinzelhandel. Aufgrund des rudimentären wissenschaftlichen Standes wird ein praxisorientiertes Vorgehen mit qualitativen, situativen Forschungsansatz gewählt.

Aus der Arbeit lässt sich auszugsweise konstatieren, dass Potentiale auf dem Bio-Schokoladenmarkt vorhanden sind, die jedoch nur unter Aufwendung von erheblichen Transaktionskosten nutzbar sind und ein differenziertes Vorgehen verlangen. Zum Abbau der bestehenden Informationsasymmetrien muss eine geeignete quantitative und qualitative Rohstoffversorgung, z.B. durch Kooperationen, sichergestellt werden. Gleichzeitig sind vertrauensaufbauende Vermarktungsmaßnahmen zu implementieren, die nur bei einem stringenten, nachhaltigen Unternehmensverhalten glaubwürdig sind. Sind diese Voraussetzungen nicht erfüllt, drohen erhebliche Reputationsschäden und von einer Produktdiversifizierung ist abzuraten.

# Inhaltsverzeichnis

Danksagung.....	II
Zusammenfassung.....	III
Tabellen.....	VIII
Abbildungen.....	IX
Abkürzungsverzeichnis.....	XI
1    Einleitung.....	1
1.1    Problematik .....	1
1.2    Zielsetzung .....	3
1.3    Aufbau der Arbeit.....	4
2    Untersuchungsmethodisches Vorgehen .....	7
2.1    Datenerhebung.....	7
2.1.1    Erhebungsmethode.....	8
2.1.2    Erstellung der Leitfäden.....	8
2.1.3    Befragte Experten .....	9
2.1.4    Datengenerierung.....	10
2.1.5    Datenauswertung.....	11
2.1.6    Methodenkritik.....	11
3    Grundlagen zur Schokolade.....	12
3.1    Historie der Schokolade .....	12
3.2    Kakaopflanze und Kakaosorten.....	22
3.3    Kakaoanbau .....	26
3.4    Kakaoernte.....	29
3.5    Fermentation.....	31
3.6    Trocknung und Transport.....	33
3.7    Rohkakaoverarbeitung.....	35
3.8    Herstellung von Kakaobutter und Kakaopulver .....	40
3.9    Herstellung von Schokolade.....	43
3.10    Zusammenfassung .....	49
4    Ökologischer Landbau .....	53
4.1    Geschichte des ökologischen Landbaus .....	53
4.2    Hauptmerkmale des ökologischen Landbaus in Deutschland.....	59
4.3    Internationale biologische Anbauprinzipien .....	61
5    Konzeptioneller Modellrahmen .....	64
5.1    Industrieökonomie.....	65
5.2    Porters Branchenstrukturanalyse.....	67
5.3    Stakeholder-Ansatz .....	73

5.4	Wertschöpfungsketten-Modell .....	76
5.5	Wettbewerbsstrategie .....	78
6	Umsatzentwicklung für ökologische Erzeugnisse .....	81
6.1	Bio-Lebensmittelmarkt .....	81
6.2	Bio-Kakaomarkt .....	87
6.3	Dominikanischer Kakaomarkt .....	91
6.4	Umsätze bei Bio-Süßwaren in Deutschland .....	94
6.5	Umsatzentwicklung deutscher Bio-Tafelschokoladen nach Marken und Vertriebsschiene .....	97
6.6	Zusammenfassung .....	102
7	Anwendung des Wertschöpfungsketten-Modells auf den deutschen Bio-Schokoladenmarkt .....	104
7.1	Akteure .....	104
7.1.1	Konsumenten .....	104
7.1.1.1	Die Bio-Konsumentengruppen mit ihren soziodemographischen Merkmalen .....	105
7.1.1.2	LOHAS .....	109
7.1.1.3	Einteilung der Bio-Konsumenten nach Sinus-Milieus .....	110
7.1.1.4	Kaufmotive .....	113
7.1.1.5	Das Kaufverhalten .....	114
7.1.2	Halbfabrikate-Produzenten .....	118
7.1.3	Bio-Schokoladenunternehmen .....	121
7.1.4	Stakeholder .....	127
7.2	Staat .....	130
7.2.1	Rechtliche Grundlagen für produzierende Unternehmen .....	131
7.2.2	Kennzeichnung von Schokolade mit dem staatlichen Bio-Siegel .....	138
7.2.3	Bio-Siegel der Anbauverbände .....	139
7.3	Funktion .....	140
7.4	Infrastruktur .....	146
7.4.1	Infrastruktur der dominikanischen Republik .....	147
7.4.1.1	Bildung in der dominikanischen Republik .....	149
7.4.2	Deutsches Arbeitskräftepotential .....	149
7.5	Technologie .....	152
7.6	Zusammenfassung .....	154
8	Anwendung der Branchenstrukturanalyse von Porter auf den deutschen Bio-Schokoladenmarkt .....	157
8.1	Bedrohung durch neue Konkurrenten .....	157
8.2	Druck durch Substitutionsprodukte .....	161
8.3	Grad der Rivalität auf dem Bio-Schokoladenmarkt .....	164

8.4	Verhandlungsstärke der Abnehmer .....	168
8.5	Verhandlungsstärke der Lieferanten .....	172
8.6	Zusammenfassung .....	175
8.7	Exkurs .....	177
8.7.1	Zufall .....	177
8.7.2	Positiver Beitrag des biologischen Kakaoanbaus .....	180
9	Strategien innerhalb der Wertschöpfungskette .....	182
9.1	Strategisches Verhalten gegenüber dem LEH .....	182
9.2	Methodisches Vorgehen zur Etablierung einer Wertschöpfungs- partnerschaft mit dem LEH .....	188
9.3	Handelskette von Kakao .....	190
9.4	Akteure der Handelskette .....	191
9.5	Handelsketten in verschiedenen Anbauländern .....	194
9.5.1	Lieferkette in Ghana .....	194
9.5.2	Lieferkette der Elfenbeinküste .....	195
9.5.3	Lieferkette in Kamerun .....	195
9.5.4	Lieferkette in Indonesien .....	196
9.5.5	Lieferkette für Bio-Kakao in Costa Rica .....	197
9.5.6	Lieferkette der Dominikanischen Republik .....	198
9.6	Tendenzen im Kakaohandel .....	199
9.7	Kooperation innerhalb der Handelskette .....	201
9.8	Besonderheiten beim biologischen Kakaoanbau .....	203
9.9	Strategien gegenüber den Konsumenten .....	204
9.9.1	Vertrauenseigenschaften .....	204
9.9.2	Informationsasymmetrien .....	205
9.9.3	Kosten-Nutzen-bezogene Kaufbarrieren .....	206
9.10	Kommunikationsmaßnahmen für die Bio-Schokolade .....	208
9.11	Nachhaltiges Unternehmensverhalten .....	212
9.12	Zusammenfassung .....	219
10	Ergebnisse aus den Experteninterviews .....	222
10.1	Quantität und länderspezifische Anbauverteilung .....	222
10.2	Verfügbarkeit und Liefersicherheit .....	223
10.3	Qualität .....	223
10.4	Preise .....	225
10.5	Praktische Umsetzung .....	225
10.5.1	Zertifizierung .....	225
10.5.2	Herstellung und Lieferung .....	226
10.6	Eigeninitiative in den Anbauländern .....	226

10.7	Kunden .....	227
10.8	Kommunikation.....	227
10.9	Soziale Bedingungen .....	228
10.9.1	Kinderarbeit .....	228
10.9.2	Fair Trade .....	228
10.9.3	Andere Labels .....	229
10.10	Trends und Entwicklung.....	230
11	Tool zur Produkteinführung.....	231
11.1	Faktoren zur Vermarktung eines Bio-Produktes .....	231
11.2	Faktoren zur Produkteinführung einer Bio-Schokolade.....	233
12	Handlungsempfehlungen.....	238
12.1	Zielmarkt .....	238
12.2	Produktprogramm.....	238
12.3	Umsatz.....	239
12.4	Finanzierung und Finanzkontrolle.....	239
12.5	Forschung und Entwicklung.....	240
12.6	Einkauf .....	240
12.7	Personal .....	241
12.8	Fertigung .....	242
12.9	Marketing .....	242
12.10	Vertrieb.....	244
13	Schlussbetrachtung.....	245
13.1	Fazit .....	245
13.2	Ausblick.....	248
13.3	Kritische Auseinandersetzung .....	249
13.4	Zusammenfassung .....	250
	Literaturverzeichnis.....	256
	Anhang 1: Interviewleitfaden für Experte 1.....	272
	Anhang 2: Interviewleitfaden für Experte 2.....	274
	Anhang 3: Interviewleitfaden für Experte 3.....	276
	Anhang 4: Interviewleitfaden für Experte 4.....	278
	Eidesstattliche Erklärung .....	280

## Tabellen

Tabelle 1: Zusammensetzung der befragten Experten.....	10
Tabelle 2: Edelkakao produzierende Länder (REVIEW OF ANNEX C OF THE INTERNATIONAL COCOA AGREEMENT 2008) .....	29
Tabelle 3: Erntezeiten für Kakao (HOMBORG 2008 <sup>e</sup> ).....	29
Tabelle 4: Inhaltsstoffe der Kakaobohne (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 39).....	31
Tabelle 5: Die größten Bio-Regionen 2008 (SAHOTA 2009) .....	87
Tabelle 6: Bio-Kakaoproduzenten (ICCO 2006) .....	89
Tabelle 7: Preisvergleich zwischen konventionellen und biologischen Kakao in €/ t (konventionell: Westafrika-Ware; biologisch: Dom. Rep.-Ware).....	90
Tabelle 8: Süßwarenumsätze im Naturkostfachhandel 2007 (RIPPIN 2008 <sup>b</sup> ).....	96
Tabelle 9: Umsatzentwicklung von Bio-Schokoladen und konventionellen Tafelschokoladen (GfK 2010) .....	97
Tabelle 10: Umsätze und Absätze von Bio-Schokoladen (NIELSEN HANDELS PANEL 2011).....	100
Tabelle 11: Umsätze der Ritter Sport Bio Sorten (Tafel 65 g) (NIELSEN HANDELS PANEL 2011).....	101
Tabelle 12: Umsätze der Stollwerk Bio-Sorten (Tafel 100 g) (NIELSEN HANDELS PANEL 2011).....	101
Tabelle 13: Kundensegmente des Öko-Marktes 2008 (BÖLW 2010 <sup>b</sup> , S. 29; Daten: GfK).....	115
Tabelle 14: Preisvergleich von konventionellen und biologischen Kakao-/ Schokoladenmassen (Stand: März 2010).....	118
Tabelle 15: Preisvergleich zwischen konventionellen und biologische Halbfabrikaten (Stand: April 2010) .....	119
Tabelle 16: Preisentwicklung bei Bio-Milch (€/ kg) .....	120
Tabelle 17: Preisentwicklung Bio-Zucker €/ kg .....	121
Tabelle 18: Die fünf umsatzstärksten Unternehmen im LEH AGRARZEITUNG 2009).....	168
Tabelle 19: Die wichtigsten Kakaokrankheiten/ Schädlinge und die daraus resultierenden taxierten Ertragsverluste (DUFFEY 2009, S. 1636).....	179
Tabelle 20: Absatzmittlergerichtete Basisstrategien (MEFFERT 1999, S. 414) .....	183
Tabelle 21: Taxierte Verarbeitungskapazitäten von Kakaobohnen nach Unternehmen in 1.000 t (HÜTZ-ADAMS 2009, S. 13) .....	193



## Abbildungen

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit .....	5
Abbildung 2: Kakaokrug aus dem Maya-Frühklassikum (D. COE et al. 1997, S. 59).....	13
Abbildung 3: Conche von Lindt (HOMBORG 2008 <sup>a</sup> ) .....	18
Abbildung 4: Stollwerk-Gold-Automat (HOMBORG 2008 <sup>b</sup> ) .....	21
Abbildung 5: Prozentualer Anteil am Welthandel von Kakaobohnen nach Anbaustärke 2008/ 2009 (ICCO 2009) .....	28
Abbildung 6: Kakaofrüchte am Ast und Samenkerne im Fruchtfleisch .....	30
Abbildung 7: Fermentationskästen .....	32
Abbildung 8: Trocknung der Kakaobohnen.....	33
Abbildung 9: Die Verarbeitung von Kakaobohnen zum Kakaokernbruch.....	38
Abbildung 10: Herstellung von Kakaobutter und Kakaopulver .....	42
Abbildung 11: Herstellung von Schokolade im 2-Stufensystem .....	48
Abbildung 12: Konzeptueller Aufbau der Arbeit.....	64
Abbildung 13: Das dynamische SCP-Paradigma (ROXIN 1992, S. 13) .....	66
Abbildung 14: Das 5-Kräfte-Modell von Porter (PORTER 1999, S. 34).....	67
Abbildung 15: Aus- und Eintrittsbarrieren mit ihrer Wirkung auf die Erträge (PORTER 1999, S. 56) .....	70
Abbildung 16: Interne Stakeholder .....	74
Abbildung 17: Externe Stakeholder .....	74
Abbildung 18: Wertschöpfungskette für Schokolade .....	76
Abbildung 19: Wertschöpfungsketten-Modell (BOKELMANN 2010) .....	77
Abbildung 20: Der Kontext zur Formulierung von Wettbewerbsstrategien (PORTER 1999, S. 26) .....	78
Abbildung 21: Das Rad der Wettbewerbsstrategie (PORTER 1999, S. 25).....	80
Abbildung 22: Umsatzentwicklung der deutschen Bio-Lebensmittel (HAMM, UNIVERSITÄT KASSEL; ZMP 2009).....	82
Abbildung 23: Marktanteile am Umsatz von Bio-Produkten nach Absatzkanälen (LEBENSMITTELZEITUNG, GfK 2008) .....	83
Abbildung 24: Umsatzveränderung bei Bio-Frischeprodukten (ZMP-Analyse auf Basis vom GfK-Haushaltspanel).....	85
Abbildung 25: Preisentwicklung von Bio-Kakao und konventionellen Kakao in €/ t (konventionell: Westafrika-Ware; biologisch: Dom. Rep.-Ware) .....	90
Abbildung 26: Jahresproduktion von Bio-Kakao 2008 (taxierte Daten von Pronatec) .....	93
Abbildung 27: Umsatzanteile im klassischen LEH für Bio-Tafelschokolade 2008 (SÜBWAREN NEWSLETTER 2009) .....	95
Abbildung 28: Verkaufsentwicklung von Bio-Tafelschokoladen 2008/ 2009 (IRI 2009).....	96

Abbildung 29: Umsatzentwicklung von Bio-Schokoladen nach konventionellen Vertriebs-schienen in Mio. € (GFK 2010) .....	98
Abbildung 30: Umsatzentwicklung von Bio-Schokoladen nach traditionellen Vertriebskanälen in Mio. € (GFK 2010).....	99
Abbildung 31: Umsatzentwicklung von Bio-Schokoladen nach Marken in Mio. € (GFK 2010) .....	99
Abbildung 32: Sinus-Milieus in Deutschland 2009 (SINUS SOCIOVISION 2009, S. 13).....	111
Abbildung 33: Die wichtigsten Kaufaspekte bei Bio-Produkten (BMELV 2008).....	114
Abbildung 34: Die präferierten Einkaufsstätten für Bio-Produkte 2008 (BLE 2009) .....	116
Abbildung 35: Frontansicht der Ritter Sport Bio Macadamia (RITTER SPORT 2009) .....	122
Abbildung 36: Bio-Tafelschokolade von Sarotti (STOLLWERK 2006).....	124
Abbildung 37: Gepa-Schokolade mit der Sorte Chili Blanc (GEPA 2010) .....	125
Abbildung 38: Wichtige Organisationen der Schokoladenindustrie.....	128
Abbildung 39: Das staatliche Bio-Siegel (ÖKOLANDBAU 2010) .....	138
Abbildung 40: Das EU-Gemeinschaftslogo für ökologische Produkte (BIO-SIEGEL 2010 <sup>a</sup> ) .....	139
Abbildung 41: Die Bio-Verbandssiegel (NATURKOST 2010) .....	139
Abbildung 42: Karte der Dominikanischen Republik (LIEBEREI 2006) .....	147
Abbildung 43: Ausgestaltungsformen der Koordination im Absatzkanal (MEFFERT 1999, S. 418).....	185
Abbildung 44: Bedingungen für eine Wertschöpfungspartnerschaft (BOKELMANN 2010 <sup>a</sup> ).....	187
Abbildung 45: Methodisches Vorgehen .....	188
Abbildung 46: Lieferkette für Kakao (In Anlehnung an MUSSELLI 2008) .....	190
Abbildung 47: Der durchschnittliche Monatspreis von Rohkakao vom Januar 2009-Februar 2011 (ICCO 2011) .....	192
Abbildung 48: Vertrauensaufbauende Faktoren .....	208
Abbildung 49: Implementierung von CSR im Unternehmen .....	217
Abbildung 50: Entwicklungstool .....	233
Abbildung 51: Produkttool .....	235
Abbildung 52: Produktionstool.....	235
Abbildung 53: Vermarktungstool .....	236
Abbildung 54: Basis für die Einführung einer Bio-Schokolade .....	247

## **Abkürzungsverzeichnis**

ADM	Archer Daniel Midland Company
AGÖL	Arbeitsgemeinschaft ökologischer Landbau
ANLS	Arbeitsgemeinschaft natürlicher Landbau und Siedlung
AVG	Anbau- und Verwertungsgenossenschaft
BDSI	Bundesverband der deutschen Süßwarenindustrie
BLE	Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung
BMELV	Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft, und Verbraucherschutz
BÖL	Bundesprogramm Ökologischer Landbau
BÖLW	Bund Ökologische Lebensmittelwirtschaft
CAOBISCO	Association of chocolate, biscuit and confectionery industries of EU
CC	Corporate Citizenship
CSR	Corporate Social Responsibility
DED	Deutscher Entwicklungsdienst
DINK	Double Income no Kids
DLG	Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft
ECA	European Cocoa Association
ECR	Efficient Consumer Response
FAO	Food and Agriculture Organization
FLO	Fairtrade Labelling Organizations International
GAK	Gesetz über die Gemeinschaftsaufgabe
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung

GRI	Global Reporting Initiative
GVO	Gentechnisch veränderter Organismus
ICA	International Cocoa Association
ICI	International Cocoa Initiative
ICCO	International Cocoa Organization
ILO	International Labour Organization
IÖW	Institut für ökologische Wirtschaftsforschung
IRI	Industrial Research Institute
KMU	kleinere und mittlere Unternehmen
KVB	Kakao Verarbeitung Berlin
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
LOHAS	Lifestyle of Health and Sustainability
MHD	Mindesthaltbarkeitsdatum
NGO	Nichtregierungsorganisation
POS	Point of Sale
RSCE	Roundtable for a Sustainable Cocoa Economy
SA	Social Accountability
SCP	Structure-Conduct-Performance
SGBL	Schweizerische Gesellschaft Biologischer Landbau
TCC	Tropical Commodity Coalition
WCF	World Cocoa Foundation
WFTO	World Fair Trade Organization
ZWJ	Zuckerwirtschaftsjahr

# 1 Einleitung

## 1.1 Problematik

„Kein zweites Mal hat die Natur eine solche Fülle der wertvollsten Nährstoffe auf einem so kleinen Raum zusammengedrängt wie gerade bei der Kakaobohne“, dies hat schon Alexander von Humboldt bemerkt (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 59). Auch aktuell erfreut sich Schokolade in der deutschen Bevölkerung größter Beliebtheit, wie ein Pro-Kopf-Verbrauch in 2009 von 9,18 kg beweist (BDSI 2010). Die Schokoladenindustrie generiert dadurch einen Umsatz von 5.052,5 Mio. € (NIELSEN 2010). Somit handelt es sich um einen bedeutenden Wirtschaftszweig, der in Deutschland v.a. über den Lebensmitteleinzelhandel (LEH) seine Produkte vertreibt. Die Genussmittel werden dabei in einem Kontext verkauft, in dem das Vertrauen der Verbraucher in die Unbedenklichkeit der offerierten Lebensmittel in den letzten Jahren zunehmend gesunken ist. Gründe dafür sind zahlreiche Lebensmittelskandale, wie BSE, der Nachweis von Nitrofen oder Salmonellen etc., aber auch die Verwendung von Zusatzstoffen in verarbeiteten Produkten, die von den Konsumenten nicht als solche identifiziert werden können. Die Medien haben die Verunsicherung in der Bevölkerung erkannt und berichten, vorwiegend im Boulevardsegment, skandalorientiert. Mit solchen Beiträgen wird das negative Image von Nahrungsmitteln sowie von der Lebensmittelindustrie verstärkt (GOLDER 2006, S. 1). Auch der Kakaomarkt ist ab dem Jahr 2000 medial kritisiert worden, da, vorwiegend an der Elfenbeinküste, Kinder auf Plantagen unter sklavenähnlichen Bedingungen arbeiten müssen (HÜTZ-ADAMS 2009, S. 20).

Die deutschen Konsumentenbedürfnisse haben sich, u.a. aufgrund der beschriebenen Entwicklung, verändert. Sie sind zunehmend anspruchsvoller und kritischer geworden. Lebensmittel müssen, neben der Erfüllung ihres Grundnutzens „Sättigung“, einen guten Geschmack und wenn möglich noch einen Zusatznutzen (wie positive Gesundheitswirkung) aufweisen. Ähnliche Anforderungen existieren auch im Segment Schokoladenwaren, wo v.a. ein hoher Genusswert zu günstigen Preisen oberste Priorität hat. Darüber hinaus verlangen einige Verbraucherschichten von den Herstellern die Befriedigung altruistischer Motive. Hierbei werden die Herstellungsprozesse verstärkt hinterfragt, um bspw. die Schädigung von Ökosystemen ausschließen zu können. Die

Relevanz dieses Bedürfnisses wird durch die Umsatzsteigerung von Bio-Produkten verdeutlicht. So hat sich der Umsatz von 2,7 Mrd. € im Jahr 2001 auf 5,8 Mrd. € in 2008 erhöht (BÖLW 2009, S. 16f).

Dieser Tendenz folgend haben etliche konventionelle Erzeuger ein biologisches Produkt ins Portfolio aufgenommen, um einerseits am positiven Wachstum zu partizipieren und andererseits ökologischen Gesichtspunkten mehr Bedeutung beizumessen. Denn die Öffentlichkeit (v.a. NGO's sowie Verbraucherverbände) erwartet im steigenden Maße die Berücksichtigung nachhaltiger Aspekte in der Unternehmensphilosophie sowie deren Umsetzung in den Geschäftsprozessen. Diesem Druck ist sich auch die Schokoladenindustrie bewusst. So initiieren große Konzerne, wie Nestlé, Mars oder Kraft Foods eigene Kakaoprojekte, die einen schonenden Ressourcenumgang und letztendlich die eigene Rohstoffversorgung sicherstellen sollen (MÜLLER 2011). Es ist jedoch zu bemängeln, dass es kein branchenübergreifendes, systematisches Vorgehen gibt, das die nach den Richtlinien erzeugte Schokolade mit einem Label kennzeichnet. Für den Verbraucher ist ein solches betriebliches Engagement dementsprechend am Point of Sale (POS) nicht offensichtlich und kann nur über die Aufwendung von Transaktionskosten ermittelt werden.

Eine Option könnte die Zertifizierung nach EU-Bio-Recht sein. Diese würde einem konventionellen Schokoladenhersteller ermöglichen, die konform erzeugten Produkte mit dem staatlichen Siegel zu deklarieren und somit glaubwürdig sein ökologisches Engagement zu kommunizieren. Gleichzeitig ist der Bio-Kakaoanteil jedoch marginal im Vergleich zum gesamten Markt. Die Problematik ist, dass zukünftig vermehrt Aktivitäten von den Unternehmen erwartet werden und dabei die Aufnahme einer Bio-Schokolade ins Produktportfolio der Bestandteil eines Lösungsansatzes sein kann. Dabei besteht jedoch das Risiko, dass die Sortimentsnische nicht genügend Potentiale bietet und die Rentabilität der Maßnahme nicht gegeben wäre. Zudem wurde die Thematik bisher nur marginal wissenschaftlich untersucht. Organisationen, wie die internationale Kakaoorganisation (ICCO) oder die Food and Agriculture Organization (FAO), haben Studien zum Bio-Kakaomarkt angefertigt, die sich auf die quantitative Ebene fokussieren. Trotz dessen erfolgt kein Abbau der Informationsasymmetrien, da keine offiziellen Statistiken vorliegen und dementsprechend eine Taxierung vorgenommen werden muss, die je nach Bezugsquelle stark fluktuiert. Andere Analysen, die auf theoretischen Konzepten basieren, erfassen lediglich punktuelle

Teilbereiche, wie die Verbesserung von Bewirtschaftungssystemen oder Lieferketten. Dementsprechend ist eine strukturierte Analyse notwendig, um die Entscheidungsgrundlage der Schokoladenindustrie zu verbessern.

## **1.2 Zielsetzung**

Das Hauptziel dieser Arbeit ist es, eine strategische Vorgehensweise für die Vermarktung einer biologischen Produktdiversifizierung als Option zur Stärkung der ökologischen Herstellerkomponente, anhand des Fallbeispiels Bio-Schokoladenmarkt, abzuleiten. Dafür werden die markt- und lieferkettenrelevanten Chancen und Risiken identifiziert, die bei einer solchen Sortimentserweiterung wirken. Um das zu erreichen, werden Teilziele gesetzt:

1. Der Wertschöpfungsprozess für Bio-Schokolade wird anhand eines Modells erfasst, um durch deren Koordination Potentiale für den Betriebsablauf zu generieren.
2. Der deutsche Bio-Schokoladenmarkt wird analysiert, um ein Verständnis für die Rahmenbedingungen, Probleme und Entwicklungsvoraussetzungen zu erlangen.
3. Die Bedeutung des Lebensmitteleinzelhandels (LEH) als Absatzkanal wird aufgezeigt und eine methodische Vorgehensweise abgeleitet, um einen kooperativen Umgang zu implementieren.
4. Es werden die länderspezifischen Value-Chain-Ketten für Kakao abgebildet, um die Option einer vertikalen Kooperation zu erläutern und zu bewerten.
5. Die Erfordernisse, den Konsumenten die Vertrauenseigenschaften des Produktes glaubwürdig zu kommunizieren, werden dargelegt und unternehmenspolitische Empfehlungen extrahiert.
6. Experten werden zur subjektiven Verifizierung der dargestellten Ergebnisse und zur Herausarbeitung von praktischen Problemen im Produktionsablauf interviewt.
7. Die Entwicklung eines Tools zur Entscheidungsunterstützung, das die relevantesten Faktoren für ein biologisches Lebensmittel sowie ein Schokoladenprodukt beinhaltet.

8. Ableitung von strategischen Handlungsempfehlungen für das Einführen eines Bio-Schokoladenproduktes.

Aus den Teilzielen resultiert folgende forschungsleitende Frage: Unter welchen Bedingungen erscheint es nach ökonomischen Gesichtspunkten plausibel, ein Bio-Schokoladenprodukt ins Portfolio aufzunehmen?

Grundsätzlich betrachtet die Arbeit die gesamte Schokoladenbranche und nicht ein spezifisches Unternehmen, was bei der Erwähnung der singulären Form zu berücksichtigen ist. Die Arbeit adressiert sich jedoch an die industriellen Produzenten, die mit ihrer Tonnage den gesamten deutschen LEH beliefern können, wie z.B. Ritter Sport oder Ferrero. Deswegen ist dies auch im weiteren Verlauf der fokussierte Absatzweg. Der klassische biologische Vertriebsweg wird lediglich zu ökonomischen Vergleichen herangezogen. Darunter ist der Naturkostfachhandel, Bio-Supermarkt, Reformhäuser sowie die Direktvermarktung zu verstehen

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit besteht aus 13 Kapiteln, die sich in 6 Abschnitte untergliedern. Dabei handelt es sich, wie in Abbildung 1 ersichtlich wird, um Einleitung, Grundlagen, analytischer Teil, strategischer Teil, praktischer Teil und Schluss. Nach der Einleitung und der Darstellung des untersuchungsmethodischen Vorgehens werden in den Grundlagen die Informationen zur Schokolade mit Historie, Verarbeitungs- und Herstellungsprozessen vermittelt (Kapitel 3). Dieses Wissen wird im weiteren Verlauf benötigt, um die technische und ökonomische Realisierbarkeit einer Bio-Schokoladenerzeugung bewerten zu können. Es folgt Kapitel 4 mit den Hintergründen und Prinzipien des ökologischen Landbaus in Deutschland sowie die Übertragung der Prozesseigenschaften auf Kakao. Mit den konzeptionellen Grundlagen (Kapitel 5) werden die Instrumente zur Marktanalyse vorgestellt, die im strategischen Management angeordnet sind. Es wird erst die Entwicklung vom Structure-Conduct-Performance-Konzept zum 5-Kräfte-Modell von Porter sowie das Wertschöpfungskettenmodell inklusive Stakeholder-Ansatz erläutert.



Einleitung	1. Einleitung
	2. Untersuchungsmethodisches Vorgehen
Grundlagen	3. Schokoladentheorie
	4. Ökologischer Landbau
	5. Konzeptionelle Grundlagen
Analytischer Teil	6. Umsatzentwicklung
	7. Wertschöpfungskettenmodell
	8. Porters Branchenstrukturanalyse und Exkurs
Strategischer Teil	9. Strategisches Verhalten innerhalb der Lieferkette gegenüber LEH, Konsumenten und Produzenten
Praktischer Teil	10. Experteninterviews
	11. Tool zur Entscheidungsunterstützung
	12. Handlungsempfehlungen
Schluss	13. Fazit, Ausblick und Zusammenfassung

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

Der analytische Teil beginnt mit Kapitel 6. Es fokussiert sich auf die Umsatzentwicklung des Bio-Marktes, wobei für ein fundiertes Verständnis erst auf die allgemeine Situation und im Anschluss speziell auf das Bio-Süßwarensortiment/Schokolade eingegangen wird. Das Wertschöpfungskettenmodell ist Inhalt von Kapitel 7. Es analysiert die Wertschöpfungsprozesse von Schokolade anhand von fünf Faktoren (Akteure, Funktion, Staat, Technologie und Infrastruktur) unter Berücksichtigung der Charakteristika der beiden Herstellungsweisen. Porters-5-Kräfte-Modell (Kapitel 8) ergänzt die vorangegangene Analytik und befasst sich mit der Wettbewerbsstruktur der Bio-Schokoladenbranche. Des Weiteren ist ein kurzer Exkurs über den Faktor Zufall, der v.a. bei natürlichen Rohstoffen eine große Bedeutung hat sowie den positiven Beitrag des biologischen Kakaoanbaus integriert.

Im Kapitel 9 wird die Relevanz, die ein strategisches Verhalten innerhalb der Lieferkette für die effiziente Vermarktung einer Bio-Schokolade hat, verdeutlicht. Hierbei werden v.a. der LEH, die Produzenten/ Kooperativen sowie die Verbraucher mit ihren Anforderungen betrachtet, um diesen mit einem methodischen Vorgehen gerecht zu werden. Darüber hinaus werden die hohen Ansprüche an die Kommunikationsmaßnahmen und einem nachhaltigen Unternehmensverhalten herausgearbeitet (strategischer Teil).

Durch die Experteninterviews (Kapitel 10) werden die getätigten Angaben überprüft und Hinweise zu Problemfeldern bei der praktischen Umsetzung gegeben. Kapitel 11 kombiniert den analytischen und strategischen Teil in einem Tool zur Entscheidungsunterstützung, indem Faktoren ermittelt werden, die allgemein zur glaubwürdigen Vermarktung eines Bio-Produktes sowie speziell einer Bio-Schokolade erfüllt sein müssen. Alle bisher gewonnenen Erkenntnisse werden in den Handlungsempfehlungen (Kapitel 12) systematisch nach Faktoren sortiert, um von der Schokoladenindustrie als Leitfaden genutzt zu werden. Kapitel 13 zieht ein Fazit, gibt einen Ausblick über die weitere Marktentwicklung, setzt sich kritisch mit der vorliegenden Arbeit auseinander und fasst sie zusammen.

## **2 Untersuchungsmethodisches Vorgehen**

Der bisher rudimentäre Forschungsstand zum deutschen Bio-Schokoladenmarkt bzw. Kakaomarkt und die auf Unternehmen fokussierte, realitätsnahe Zielsetzung erfordern eine situative Fokussierung. Denn ein solcher Ansatz fördert, laut STAEHLE (1976, S. 36), „eine differenzierte, praxisnahe Betrachtungsweise betriebswirtschaftlicher Problem- und Fragestellungen“. Dabei wird die konkrete Problemsituation, das Schokoladensortiment um ein Bio-Produkt zu erweitern, durch Einflussgrößen, wie Umsatzpotentiale, Quantitäten etc., definiert und interpretiert sie unter Berücksichtigung des Ziels. Daraus können Handlungsalternativen formuliert werden, aus denen die situativ effizienteste ausgewählt wird. Die gewonnenen Erkenntnisse können mit vergleichbaren Problematiken verglichen werden, um grundsätzliche Zusammenhänge und Variablen zu identifizieren (STAEHLE 1976, S. 36f). Damit werden durch die spezifische Situationsanalyse auch generell gültige Faktoren ermittelt, die für weiterführende Studien genutzt werden können.

Aufgrund des beschriebenen wissenschaftlichen Standes wird ein praxisorientiertes Vorgehen mit qualitativem Forschungsansatz angewendet. Hierfür wurde eine ausführliche Recherche im Internet sowie in der primären und sekundären Literatur durchgeführt, woraus für die Autorin ein Überblick zu den geltenden Marktbedingungen resultiert. Durch die weiterführende Analyse von Branchendaten ist es gelungen, die gewonnenen Erkenntnisse auf das Bio-Schokoladensortiment zu übertragen. Der Besuch von Messen, Kongressen und Workshops sowie zahlreiche Fachgespräche führten zur Berücksichtigung weiterer relevanter Aspekte und zur Vermittlung von „Insiderwissen“, das wiederum zur Ermittlung praktischer Handlungsempfehlungen benötigt wird. Um die entwickelten Theorien zu überprüfen, wurden Experteninterviews durchgeführt.

### **2.1 Datenerhebung**

Im folgenden Abschnitt wird die Methodik der Datenerhebung erklärt. Damit wird dem Leser die Wahl der Vorgehensweise erläutert. Als erstes wird die Erhebungsmethode näher betrachtet. Die Erstellung der Leitfäden und die Auswahl der dafür geeigneten Experten sind der Inhalt der weiteren Darstellungen. Es folgen Angaben zur

Datenerhebung und Datenauswertung sowie eine kritische Betrachtung mit der gewählten Methode.

### **2.1.1 Erhebungsmethode**

Als Erhebungsmethode wurden Experteninterviews gewählt, die in das Gebiet der empirischen Sozialforschung einzuordnen sind. Denn „die Durchführung von Experteninterviews kann zur Abkürzung aufwändiger Erhebungsprozesse dienen, wenn die Experten als „Kristallisationspunkte“ praktischen Insiderwissens betrachtet und stellvertretend für eine Vielzahl zu befragender Akteure interviewt werden. Das Experteninterview bietet sich auch in Fällen an, wo der Zugang zum sozialen Feld schwierig ist (...)“ (BOGNER et al. 2009, S. 8). Das angeführte Zitat verdeutlicht die Wahl des Erhebungsinstrumentes, da das Thema Bio-Kakao/ -Schokolade eng mit der unternehmensinternen Wertschöpfung sowie strategischen Entscheidungen verknüpft ist. Die Mitteilungsbereitschaft ist somit eher gering und kann ggf. nur durch eine face-to-face-Situation stimuliert werden.

Die entwickelten Experteninterviews sind systematisierend, weisen jedoch auch explorative Eigenschaften auf. Trotz des ausdifferenzierten Leitfadens wird nicht nur auf eine lückenlose Informationsgewinnung gezielt. Den Experten wurde dadurch die Option offeriert, neue Aspekte anzusprechen oder maßgebliche auszuführen. Mit Hilfe der offenen Gesprächsführung konnte Fachwissen rekonstruiert und qualitative Daten generiert werden (BOGNER et al. 2009, S. 64f).

### **2.1.2 Erstellung der Leitfäden**

Die Basis für die Erstellung der Leitfäden bilden der strategische und analytische Teil dieser Arbeit. Des Weiteren konnten durch informelle Fachgespräche auf Messen (Biofach 2009/ 2010, Internorga 2009/ 2010), Konferenzen (Fair Trade Konferenz 2009, deutsche Bio-Konferenz 2009), Seminaren (u.a. Nachhaltigkeit für Markenunternehmen, Don't miss the next generation) sowie Betriebsbesuchen weitere thematisch relevante Aspekte identifiziert und in die Struktur eingebaut werden.

Um die bestehenden Wissenslücken zu schließen und die bisherigen Erkenntnisse zu verifizieren, wurden diese in möglichst offene und neutrale Fragen transferiert. Eine Beeinflussung der Experten sollte für den Erhalt unvoreingenommener Auskünfte in jedem Fall vermieden werden, so dass der Sachverhalt objektiv beurteilt wird. Zur

besseren Übersicht wurden die erstellten Fragen in bis zu sieben verschiedene Themenkomplexe eingeteilt. Die Leitfäden differenzieren sich, je nach Fachgebiet des Befragten, in: Botanik, Entwicklung/ Charakteristika, Quantität, Qualität, Preise, Anbauländer/ Kleinbauern, praktische Umsetzung, Liefersicherheit, Kommunikation, Kunden, Optionen und Trends. Insgesamt enthalten die Interviews zwischen 24 bis 37 Fragen. Da die Experten unterschiedliche Funktionen in der Wirtschaft erfüllen, mussten vier daran angepasste Leitfäden individuell erstellt werden. Bei den gesonderten Formulierungen wurde grundsätzlich auf die Vergleichbarkeit der thematischen Daten geachtet (BOGNER et al. 2009, S. 65).

### **2.1.3 Befragte Experten**

Die Auswahl der Experten hat sich als schwierig gestaltet, da es sich bei dem Thema Bio-Kakao/ -Schokolade um ein spezielles Fachgebiet handelt, mit dem sich nur ein begrenzter Personenkreis beschäftigt. Bei den getätigten Interviewanfragen haben häufig Zweifel bestanden, ob die eigenen Fachkenntnisse zur Beantwortung der Fragen ausreichen. Ein weiteres Problem ist die Erreichbarkeit der Experten gewesen, die i.d.R. über einen zeitlich straffen Terminplan verfügen.

Im Rahmen der Arbeit sollten auch zwei Farmer befragt werden, die sich auf den Bio-Kakaoanbau spezialisiert haben. Ein persönlicher Kontakt wäre während eines Aufenthaltes in der Dominikanischen Republik möglich gewesen. Die Kooperative Yacao hat keine Reaktion auf das Anschreiben per Mail gezeigt. Die Firma Rizek erklärte sich anfangs für ein Interview bereit, stornierte dies aber aufgrund interner Unzulänglichkeiten. Es fand jedoch ein Gespräch mit einem Kakao-Bauern statt (Januar 2010), welches aufgrund sprachlicher Barrieren nicht als korrektes Interview betrachtet werden kann und somit nicht berücksichtigt wird. Dies gilt ebenfalls für ein exploratives Interview zu Beginn der Dissertation im Januar 2009 mit einem Privatier, der im Importsektor von Kakao tätig ist und langjährig mit der ökologischen Variante handelt. Beide Dialoge haben aber maßgebliche Aspekte und Tendenzen für den weiteren Forschungsweg aufgezeigt. Des Weiteren wurden die fünf größten Lebensmitteleinzelhändler (Edeka Group, Rewe Group, Schwarz-Gruppe, Aldi Nord und Metro AG) um eine Stellungnahme gebeten, die jedoch aus strategischer Sicht und Mangel an adäquaten Ansprechpartnern nicht erteilt wurde.

Insgesamt wurden vier Interviews geführt, an denen acht Experten beteiligt waren. Zur Vereinfachung werden diese jedoch zu einem Experten zusammengefasst, da sie einen ähnlichen Erfahrungshintergrund aufweisen. Tabelle 1 zeigt die Zusammensetzung und das Fachgebiet der befragten Personen.

Tabelle 1: Zusammensetzung der befragten Experten

Expertengruppen Nr.	Anzahl	Fachgebiet
1	1	Botanik
2	1	CSR
3	3	Verarbeitung
4	3	Importeur

Die ausgewählten Experten weisen jeweils besondere Kenntnisse über Bio-Kakao auf, die sich ergänzen und komprimiert einen Überblick zu der Thematik vermitteln. Experte 1 ist eine Koryphäe auf dem Gebiet Botanik des Kakaos. Zudem ist er durch seine regelmäßigen Reisen mit den Anbauproblematiken in den jeweiligen Ländern vertraut. Der zweite Experte hat jahrelange CSR-Erfahrung in der Kaffeebranche. Durch die Funktion als Lieferant der Schokoladenindustrie und die alljährlichen Aufenthalte in den Anbauländern ist sein Wissen auch auf die sozialen und ökologischen Probleme von Kakao ausgeweitet. Experte 3 setzt sich aus den Leitern von Einkauf, Vertrieb und F+E eines Bio-Kakao verarbeitenden Unternehmens zusammen. Er kennt v.a. die praktischen Probleme bei der Halbfabrikate-Produktion sowie die Rohstoffverfügbarkeit. Der letzte Gesprächspartner wird von zwei deutschen und einem niederländischen Importeur bekleidet, wobei alle als Geschäftsführer tätig sind. Mittelpunkt ist hier v.a. die Lieferfähigkeit und Qualitäten. Alle befragten Experten werden auf Wunsch anonym behandelt.

#### 2.1.4 Datengenerierung

Die Interviews wurden im Zeitraum von Mai bis Oktober 2010 durchgeführt. Sie dauerten zwischen 80 bis 150 min. Lediglich der Leitfaden von Experte 2 wurde nicht im Voraus zugesandt. Alle anderen Befragten haben zur effektiven Gesprächsvorbereitung darum gebeten.

Um eine vertraute Situation und eine entspannte Gesprächsführung herzustellen, wurden die Interviews mit einer kurzen Vorstellung der Arbeit eingeleitet. Ggf. wurden noch die

Ziele, die für das Interview gesetzt wurden, angesprochen. Grundsätzlich wurde die soziale Interaktion fokussiert, so dass keine Verhörsituation konstruiert wurde (PFADENHAUER in BOGNER et al. 2009, S. 103). Die in der Diskussion getätigten Anmerkungen wurden der Mitschrift individuell hinzugefügt. Das Gesagte wurde nur protokolliert, da Tonaufnahmen nicht gestattet waren.

### **2.1.5 Datenauswertung**

Die Angaben in den Interviews wurden vollständig transkribiert und aufbereitet. Danach wurden die Aussagen nach Themenkomplexen sortiert, wobei die unterschiedlichen Positionen der Experten erfasst wurden. Abschließend wurden die Aussagen auf ihren essentiellen Gehalt reduziert, um die Ergebnisse deskriptiv darstellen zu können.

Es muss beachtet werden, dass die Experten nicht alle Fragen beantwortet haben. Zum Teil ist eine Antwort aus strategischen Gründen oder aus Mangel an genauen Informationen verweigert worden. Zudem sind die Leitfäden je nach Tätigkeitsfeld differenziert gestaltet, so dass nicht allen Experten die gleichen Fragen gestellt wurden. Aus Gründen der Lesbarkeit wird in dieser Arbeit nicht immer die weibliche und die männliche Anredeform verwendet. Dennoch sind jeweils beide Geschlechter gemeint, es sei denn, es wird ausdrücklich darauf hingewiesen.

### **2.1.6 Methodenkritik**

Nach BOGNER (2009, S. 13f) ist es „problematisch den Experten uneingeschränkt als Lieferanten objektiver Informationen anzuerkennen. Das Experteninterview benötigt viel mehr einen erhöhten Reflexionsbedarf.“ Zudem besteht bei teilstrukturierten Leitfäden die Gefahr, dass der Interviewer durch die erhöhte Interaktion einen Einfluss auf den Befragten ausübt und somit eine Verzerrung stattfindet. Auch eine Quantifizierung der qualitativen Daten ist nicht möglich, wodurch eine begrenzte Reliabilität mit der Befragungsform verbunden wird (BOGNER et al. 2009, S. 15).

Dennoch werden Experteninterviews für die Erreichung bestimmter Forschungszwecke als legitim bewertet, wenn die Informationsgewinnung fokussiert wird (BOGNER et al. 2009, S. 14). Dieses Anliegen existiert auch in der vorliegenden Arbeit, da kein allgemeingültiger Beweis im quantitativen Sinne angestrebt wird. Deswegen kann die Methodenwahl zur Generierung tieferer Einblicke in die Thematik Bio-Kakao als gut gewählt bezeichnet werden.

### **3 Grundlagen zur Schokolade**

Im ersten Abschnitt des Kapitels wird die historische Entwicklung der Schokoladenkultur erläutert. Es folgen die theoretischen Grundlagen zur Kakaopflanze, deren Kultivierung und Weiterverarbeitung sowie der Schokoladenherstellung. Dadurch wird das notwendige Hintergrundwissen vermittelt, um die zu ergreifenden Maßnahmen für die Sortimentsdiversifizierung zu verstehen.

#### **3.1 Historie der Schokolade**

Die Entwicklung der Schokoladenkultur steht in Symbiose zur Geschichte der Kakaopflanze und hat sich über Jahrhunderte generiert. Deren Ursprung ist in die vorklassische Periode von Mittelamerika (ca. von 1500 vor bis 300 nach Christus) einzuordnen. In dieser Epoche hat sich im feuchten Tiefland der mexikanischen Golfküste die Zivilisation der Olmeken entwickelt, denen große kulturelle Leistungen zugeschrieben werden. Sie etablierten eine effektive Landwirtschaft, feste Siedlungen sowie ein Zahlensystem mit der Null, einen Kalender und eine Hieroglyphenschrift (HOMBORG 2008). Die Olmeken haben, laut Forschungen von Sprachwissenschaftlern, eine Urform der Mixe-Zoque-Sprache benutzt, die mit einzelnen Wörtern in die mittelamerikanischen Sprachen integriert wurde. Bereits 1000 vor Christus haben die Olmeken das Wort „cacao“ verwandt, wobei sie es ursprünglich „kakawa“ ausgesprochen hatten (KRAFT FOODS DEUTSCHLAND 2008). Darüber hinaus wurden in Honduras Tongefäße, ca. aus dem Jahr 1150 vor Christus stammend, mit Spuren von Theobromin (Inhaltsstoff des Kakaos) gefunden. Über die damalige Zubereitungsform kann nur spekuliert werden, da keine chemischen Rückschlüsse möglich sind. Anhand der Gefäßform ist aber zu vermuten, dass es sich um ein alkoholhaltiges Getränk aus dem Fruchtfleisch gehandelt haben könnte (HOMBORG 2008). Durch die Handelsbeziehungen mit den umliegenden Nachbarvölkern dürfte auch ihnen der Kakao bekannt gewesen sein.

Die Mayas, die ihre Blütezeit in der klassischen Periode von etwa 250 bis 800 nach Christus hatten, haben wohl das Wissen der Olmeken übernommen. Sie besiedelten ganz Yucatan und betrieben als erstes Volk den systematischen Kakaoanbau (KRAFT FOODS DEUTSCHLAND 2008). Des Weiteren verfügten sie über eine komplexe Hieroglyphenschrift, konnten die Mondbewegungen genau berechnen und entwickelten einen Kalender, der exakter ist als der heutige (HOMBORG 2008). Neben



Wandzeichnungen und überlieferten Schriften existieren Gefäße, aus denen ausschließlich Kakao getrunken wurde (Abbildung 2).



Abbildung 2: Kakaokrug aus dem Maya-Frühklassikum  
(D. Coe et al. 1997, S. 59)

Das bittere Getränk „tchocoatl“ bestand aus getrockneten, gemahlenen Bohnen, die mit Gewürzen (wie Chili) und Wasser gekocht wurden (KRAFT FOODS DEUTSCHLAND 2008). Die Schaumerzeugung galt zu dieser Zeit als besonders erstrebenswert, was durch kräftiges Rühren oder Umschütten der Flüssigkeit in ein anderes Gefäß erreicht wurde. Die große Wertschätzung für den Kakao wird dadurch verdeutlicht, dass der Genuss des Getränkes nur den Adligen vorbehalten war und die Kakaobohnen sogar als Zahlungsmittel verwandt wurden. Als mögliche Ursachen für den Zusammenbruch des klassischen Mayaimperiums um 800 nach Christus gelten die Überbevölkerung, die Verschlechterung der Umweltbedingungen, Kriege, Erdbeben und Eindringlinge (HOMBORG 2008). Die Mayas verließen ihre Städte und zogen ins nördliche Yucatán oder ins südliche Hochland. In einigen Regionen bestand die Kultur der Mayas jedoch weiterhin, beispielsweise in Chichén Itzá oder in den Puuc-Hügeln. Auch im Chontalpa-Gebiet im Osten Tabascos generierten die Putún-Maya große Reichtümer durch ihre effiziente Kakaoproduktion und deren umfassenden Vertrieb (D. COE et al. 1997, S. 66f).

Der Stamm der Tolteken herrschte von ca. 10. bis Mitte des 12. Jahrhunderts nach Christus über weite Teile Mittelamerikas. Das Volk, welches häufig als körperlich stark und tüchtig beschrieben wurde, überwand selbst den Golf von Mexiko, um die gesamte Yucatán-Halbinsel zu erobern (D. COE et al. 1997, S. 69f). Der Kakaobaum wurde als Geschenk des Gottkönigs Quetzalcoatl angenommen. Der Gottkönig, der beim Volk als

Herrscher sehr beliebt war, lehrte sie der Legende nach im Anbau und der Verarbeitung zu „tchocoatl“. Quetzalcoatl ist auch nach seiner Herrschaft von den Tolteken und den Azteken verehrt worden (KRAFT FOODS DEUTSCHLAND 2008).

Die Azteken, die ihre Kultur etwa 1200 nach Christus im Tal von Mexico entwickelten, sahen die Kakaobohne als Göttergeschenk an. So wurde ein Teil der Bohnen dem Gott „Ek Chuah“ geopfert, zu dessen Ehren im April ein Fest mit Tieropfern und Geschenken zelebriert wurde. Die Azteken bereiteten sich aber auch ihr kaltes Getränk „Xocolatl“ daraus zu. Das Wort lässt sich in „xococ“ und „atl“ aufgliedern und bedeutet so viel wie sauer, herbes, würziges Wasser. Sie kochten die getrockneten, zerriebenen Bohnen mit Wasser und aromatisierten es mit Pfeffer, Mais, Vanille oder Blüten (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 10). „Xocolatl“ konnte auch als monatelanges haltbares Nahrungsmittel zubereitet werden, indem es als dicker Brei angesetzt, getrocknet und in Blätter gewickelt wurde (HOMBORG 2008). Auch hier blieb der Genuss der Schokolade nur den Privilegierten vorbehalten, wie den Herrschern, Adligen, hohen Würdenträgern, Kriegern sowie den Fernhandelskaufleuten (D. COE et al. 1997, S. 114). Darüber hinaus hatten die Kakaobohnen weiterhin die Funktion eines Zahlungsmittels. Die genaue Kaufkraft der Bohnen bei den Azteken ist nicht bekannt und lässt sich heute nicht mehr genau ermitteln. Es wurden jedoch Preislisten aus der Zeit der spanischen Herrschaft überliefert, wo z.B. ein Kaninchen 10, ein Sklave 100 und eine Sklavin 50 Kakaobohnen gekostet haben (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 11). So gilt die Kakaobohne auch als „braunes Gold“ der Azteken, was die damalige Bevölkerung probiert hat zu fälschen, indem sie die Bohnen in Wasser aufquellen ließ, um den Kakaobohnen ein edleres Aussehen zu verleihen (HYRO 2004). Da den Azteken das Wiegen unbekannt gewesen ist, berechneten sie den Warenwert durch die Stückzahl der Kakaobohnen. So setzte sich ein Zontli aus 20 x 20 Bohnen zusammen, 20 Zontli entsprachen wiederum einem Xiquipilli und drei Xiquipilli (= etwa 24.000 Bohnen) stellten eine normale Traglast von ca. 30 kg dar (FINCKE 1965, S. 2).

Die Kakaobohne hatte auch einen bedeutenden religiösen, rituellen Charakter in der Kultur der Azteken und war gleichbedeutend mit dem Symbol des Blutes. So opferten die aztekischen Priester jeden Morgen einen Kriegsgefangenen und zu Beginn jeden Jahres das Herz eines jungen Kriegers. Das Herz wies für sie eine gewisse Ähnlichkeit zur Kakaobohne auf, was ihren Status noch einmal manifestierte (HYRO 2004). Diese

Opfer wurden dem Stammesgott „Huitzilopochtli“ gemacht, um einen Weltuntergang zu verhindern (HOMBORG 2008).

Da die Azteken in ihrem Siedlungsgebiet über keine eigenen Anbauflächen verfügten, mussten die Fernhandelskaufleute durch Handel mit anderen Völkern die Kakaobohnen und andere Luxusartikel (z.B. Bernstein und Jaguarfelle) für die Wohlhabenden beschaffen. Darüber hinaus wurden Kriege geführt, um die Versorgung mit Kakaobohnen zu sichern. So ist es die Hauptaufgabe der drei großen Städte (Tenochtitlán, Texcoco und Tlacopan) gewesen, die Tributzahlungen der besetzten Gebiete im Aztekenreich aufzuteilen (HOMBORG 2008).

1502 ist Christoph Kolumbus auf seiner vierten Reise als erster Europäer in Kontakt mit Kakao gekommen. Auf der karibischen Insel Guanaja, die der Küste Honduras vorgelagert ist, traf er auf deren Ureinwohner und ist sehr irritiert über ihr Verhalten gewesen. Denn sobald eine Kakaobohne auf den Boden gefallen war, bückten sich die Menschen um sie wieder aufzuheben. Die Gründe, warum den Bohnen diese große Bedeutung zugeschrieben wurde, blieben Kolumbus wegen Sprachschwierigkeiten verborgen (HOMBORG 2008<sup>a</sup>).

1519 eroberte Hernando Cortez das Aztekenreich (D. COE et al. 1997, S. 131). Er war über die Eigenschaft der Kakaobohne als Zahlungsmittel begeistert, konnte jedoch dem bitteren Kakaotrunk anfangs wenig abgewinnen (HYRO 2004). Die ablehnende Haltung der Spanier änderte sich, nachdem sich die Kulturen durch „Mischehen“ und der weiteren Besiedlung Mittelamerikas angenähert hatten. Des Weiteren wurde das Schokoladengetränk soweit modifiziert, dass es auch den Geschmack der Spanier traf und sie es mit Genuss konsumierten. Das Getränk wurde nun heiß und mit Rohrzucker gesüßt zubereitet (HOMBORG 2008<sup>a</sup>). Zudem wurde dem Kakao eine heilende Wirkung zugesprochen (D. COE et al. 1997, S. 161).

1528 sollen die ersten Kakaobohnen nach Spanien gelangt sein (Lieferant unbekannt). Zahlreiche Autoren spekulieren auf Hernando Cortez als Transporteur, wiederum andere schreiben den Mönchen und Missionaren den Verdienst zu. Erst 1585 begann der transatlantische Kakaohandel, mit der ersten schriftlich dokumentierten Schiffsladung, zu florieren (HOMBORG 2008<sup>a</sup>). Der gesüßte Kakaotrunk etablierte sich daraufhin in der gehobenen spanischen Gesellschaft und wurde zu einem bevorzugten Getränk (KRAFT FOODS DEUTSCHLAND 2008).

Das Handelsmonopol für Kakao lag bei Spanien und so war eine Lieferung an Drittländer verboten. Erst Anfang des 17. Jahrhunderts war Kakao auch in anderen Teilen Europas erhältlich. So hat sich die Schokolade um 1644 wohl durch Mönche des Jesuitenordens in Italien verbreitet. Die Italiener modifizierten die spanische Schokolade mit kräftigen Aromen, wie Jasmin, Amber, Moschus oder geriebenen Schalen von Zitronen und Limonen (HOMBORG 2008<sup>a</sup>).

Auch über den Weg des Kakaos nach Frankreich gibt es etliche Spekulationen. Es wird vermutet, dass durch die Hochzeit der spanischen Prinzessin Anna von Österreich mit König Ludwig XIII. die Schokolade ins Land gelangt ist. Hoffähig wurde das Getränk erst um 1680 unter Ludwig XIV., der durch seine Frau Maria Teresa auf den Geschmack kam. Die Schokolade wurde nun zu allen offiziellen Anlässen und Empfängen serviert. Der Genuss blieb aber lediglich dem Adel vorbehalten (HOMBORG 2008<sup>a</sup>).

Um 1650 trafen die ersten Bohnen in England ein. Die Hauptbezugsquelle hat das eroberte Jamaika dargestellt, auf dem vorab die Spanier den Kakaoanbau kultivierten. In England wurde der Kakao von zahlreichen kleinen Händlern vertrieben und der Konsum stand allen kaufkräftigen Bürgern frei. Der Kakao wurde in das Sortiment der öffentlichen Kaffeehäuser integriert. Die Nachfrage nach Kaffee ist jedoch deutlich ausgeprägter gewesen als die nach Kakao und Tee, was an dem geringeren Preisniveau gelegen hat. Die Schokolade wurde nach einfachen Rezepten zubereitet und vornehmlich aus Tellern getrunken, wobei das restliche Europa die Tassen präferierte (HOMBORG 2008<sup>a</sup>). Auch in anderen Ländern, wie Holland und Italien, etablierten sich die öffentlichen Kakaostuben. Spanien geriet unter immensen Konkurrenzdruck und konnte weder sein Kakaomonopol noch seinen Überseebesitz an Kolonien halten. Des Weiteren konnten sie nicht verhindern, dass der Kakaoanbau schließlich auch auf andere Erdteile ausgedehnt wurde (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 14).

In allen katholischen Ländern musste sich die Kirche mit der Frage beschäftigen, ob es sich bei Schokolade um ein Getränk oder eine Speise handelt. Die puritanischen Dominikaner vertraten die Ansicht, dass sie wegen ihrer nahrhaften Wirkung eine Speise darstellt und die Jesuiten, die mit ihr handelten, argumentierten dagegen. Sämtliche Päpste, die im Rechtsstreit involviert waren, verliehen der Schokolade den Status eines Getränkes. Durch diese Entscheidung dürfen Katholiken sie auch während der Fastenzeit zu sich nehmen (HOMBORG 2008<sup>a</sup>).

In Deutschland, das durch den Dreißigjährigen Krieg schwer gezeichnet war, wurde Schokolade ab 1640 in Apotheken verkauft, denn sie galt als Stärkungsmittel und Medizin. Da der Niederländer Jan Jantz von Huesden 1673 eine halbjährige Lizenz für den Vertrieb von ausländischen Produkten erworben hatte, konnte in Bremen die erste Kaffeestube eröffnet werden, in dem das Bürgertum öffentlich Schokolade als Genussmittel konsumieren konnte (HOMBORG 2008<sup>a</sup>). Vorab hat der Koch des Herzogs Fugger 1663 in Regensburg anlässlich einer Reichstagssitzung die Praline erfunden. Hierbei überzog er Mandeln, Datteln und Marzipan mit Schokolade (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 17).

Die Schokolade war durch ihren hohen Preis (einen Taler und 12 Groschen das Pfund) nur für die Adligen und reichen Bürger erschwinglich (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 20). In den Ländern Deutschlands wurde der Preis durch 10% ige Abgaben der Stadt Bremen und durch die Steuern von König Friedrich dem II im 18. Jahrhundert künstlich erhöht (HOMBORG 2008<sup>a</sup>). Diese Tatsache beklagte auch der Dichter Goethe, der auf seinen Vorrat an Schokolade in seinem Reisegepäck großen Wert legte. Denn, „wer eine Tasse Schokolade getrunken hat, der hält einen ganzen Tag auf der Reise aus. Ich tue es immer, seit Herr von Humboldt es mir geraten hat“ (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 16). Dieses Zitat deutet an, dass zahlreiche Personen der Zeitgeschichte große Schokoladenliebhaber waren, wie Kaiserin Maria Theresia, Casanova, Napoleon I., Schiller oder Friedrich der Große (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 16).

Der schwedische Forscher Carl von Linné, der die binäre Nomenklatur entwickelte, hat dem Kakaobaum 1753 seine bis heute gültige wissenschaftliche Bezeichnung gegeben. Er bezeichnete ihn als „Theobroma cacao“. Unter „Theobroma“ ist die Gattung des Kakaos zu verstehen, die aus dem Griechischen stammt und übersetzt „Speise der Götter“ lautet. Das zweite Wort, das in der neuen Welt gebräuchlich war, gilt als Artbezeichnung (D. COE et al. 1997, S. 20).

1765 wurde in Steinhude die erste deutsche Schokoladenfabrik gebaut. Der Gründer Prinz Wilhelm von der Lippe hat hierfür spezialisierte Arbeiter aus Portugal angeworben, die Schokolade in reiner Handarbeit herstellten (HOMBORG 2008<sup>a</sup>).

Das 19. Jahrhundert trieb die Entwicklung der Schokolade vom Luxusgut zum Volksnahrungsmittel durch zahlreiche bahnbrechende Erfindungen und Veränderungen voran. Durch Napoleons Kontinentalsperre, die Europa von Rohrzuckerlieferungen

abschnitt, entwickelte sich die europäische Rübenzuckerindustrie Anfang des 19. Jahrhunderts. So wurde Mitteleuropa unabhängiger von teuren Importen und die Zuckerpreise sanken (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 20). Darüber hinaus sind in vielen Ländern die Zölle und Steuern für Kakao gesunken bzw. weggefallen. Zudem ist es den Farmern gelungen, die Erträge im Kakaoanbau zu steigern (HOMBORG 2008<sup>a</sup>). Dies begünstigte die Weiterentwicklung von Maschinen für die Schokoladenherstellung, wodurch wiederum die Kakaoerzeugnisse preiswerter wurden.

Die englische Firma Fry hat 1789 die Watt'sche Dampfmaschine in ihren Produktionsprozess integriert, um die Mühlen zur Kakaoverarbeitung anzutreiben. Hierfür erhielt Fry 1795 das Patent. In Deutschland war die Firma Miethe aus Halle/Saale eine der ersten, die Dampfkraft für die Produktion nutzte. Die Schokoladen, die im 19. Jahrhundert mit Dampfkraft erzeugt wurden, hießen nun „Dampfschokoladen“. 1826 ist in der Schweiz von Philippe Suchard der Mélangeur entwickelt worden, in dem die Zutaten für die Schokolade perfekt gemischt werden können (HOMBORG 2008<sup>a</sup>). Im gleichen Jahr erfand Henri Nestlé ein Pulverisierungsverfahren für Milch, was die Voraussetzung für die spätere Produktion der Milkschokolade darstellte (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 21). 1828 konstruierte der Holländer van Houten eine hydraulische Presse mit dessen Hilfe Kakaopulver mit einem sehr geringen Fettanteil produziert werden kann. Des Weiteren vermengte er Kakaopulver mit Alkalisalzen, um die Mischfähigkeit mit Wasser zu erhöhen. Die Firma Fry begann 1853 mit der industriellen Herstellung von Konfekt (HOMBORG 2008<sup>a</sup>).



Abbildung 3: Conche von Lindt  
(Homborg 2008a)

1879 hat Rudolf Lindt das Conchieren erfunden, was der Schokolade ihren Schmelz und sein sensorisches Profil verleiht (Abbildung 3) (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 21). Im 19. Jahrhundert wurden ebenfalls bedeutende Schokoladenfabriken gegründet, wie 1815

van Houten, 1819 Cailler, 1826 Suchard, 1831 Cadbury, 1839 Stollwerk, 1841 Moser-Roth, 1845 Sprüngli, 1851 Sprengel, 1855 Mauxion, 1857 Monheim-Trumpf, 1868 Sarotti und 1890 Hachez (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 21).

Ab 1850 wurden in England erste Lebensmittelgesetze erlassen, da bei einer Schokoladenanalyse 39 von 70 Proben verunreinigt waren. Häufig enthielten sie Zusätze von Kartoffelstärke, aber auch Eisenspäne, Gummi oder Ziegelmehl wurden entdeckt. Eine ähnliche Situation herrschte in Frankreich, so dass 1860 das britische Lebensmittelgesetz und 1872 das Lebensmittelverfälschungsgesetz verabschiedet wurden (HOMBORG 2008<sup>a</sup>).

Deutschland verzeichnete nach dem deutsch-französischen Krieg (1870-1871) einen weiteren Aufschwung in der Schokoladenindustrie, da die französischen Reparationszahlungen und der verbesserte binnendeutsche Handel den Gründerboom auslösten. Darüber hinaus konnten die deutschen Produzenten die Lücke von qualitativ hochwertigen französischen Schokoladenerzeugnissen am Markt füllen, da es neue Rübenzüchtungen gab, die ein effektiveres Wirtschaften ermöglichten. Gleichzeitig ist durch den Aufschwung eine breitere Absatzgruppe entstanden. Das damalige deutsche Schokoladenzentrum lag in Dresden, in dem 1880 ca. 30% der deutschen Gesamtproduktion erzeugt wurde (HOMBORG 2008<sup>a</sup>).

Während des 19. Jahrhunderts haben sich auch die Verkaufswege verändert. Anfangs vertrieben noch einzelne Händler die Schokolade, dann entstanden spezialisierte Kolonialwarenhändler und schließlich wurden die ersten Kaufhäuser in den Städten etabliert. Das Sortiment wurde ebenfalls verbreitert, es konnten Block-, Koch- und Tafelschokoladen, Pulver für Trinkschokoladen und Hohlfiguren erworben werden. Zusätzlich hat die Firma Sarotti u. a. Pralinen mit den Geschmacksrichtungen Ananas, Himbeere, Nuss, Mocca, Nougat und Pistazie angeboten (HOMBORG 2008<sup>a</sup>).

In Dresden gründete sich 1876 der Verband Deutscher Schokoladenfabrikanten. Es war eine Reaktion darauf, dass viele Produzenten den teuren Kakaorohstoff z.B. durch Bohnen- und Erbsenmehl, Kreide oder Gips ersetzten. Der Verband stellte strenge Richtlinien auf und kontrollierte seine Mitglieder auf deren Einhaltung. Demnach durfte eine Schokolade nur als solche bezeichnet werden, wenn sie aus reinem Kakao, Milch, Zucker und bestimmten Gewürzen (z.B. Vanille, Zimt oder Nelken) besteht (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 22). Die Produkte der Hersteller wurden dann mit einer

Verbandsmarke (Qualitätssiegel) versehen, um den Konsumenten die Reinheit zu garantieren.

Um einen Devisenabfluss nach dem 1. Weltkrieg zu verhindern, hat es für kurze Zeit einen Einfuhrstopp für Kakao gegeben. In den „goldenen 20ern“ florierte die Schokoladenindustrie jedoch erneut und es folgten zahlreiche Unternehmensgründungen (1914: 180, 1925: 350 Betriebe). Durch die Weltwirtschaftskrise, die im Oktober 1929 in New York mit dem Börsencrash ihren Ursprung hat, wird das ausländische Kapital abgezogen, was zur Folge hat, dass etliche traditionsreiche deutsche Unternehmen schließen oder aufgekauft werden (HOMBORG 2008<sup>b</sup>).

1935 wurde der Verband der deutschen Schokoladenfabrikanten von der NSDAP aufgelöst und durch die wirtschaftliche Vereinigung der deutschen Süßwarenindustrie ersetzt, deren Hauptaufgabe die Kontrolle der Rohstoffkontingente war. Ab 1940 wurde nur noch das Militär mit „Fliegerschokolade“ versorgt, wobei die Produktion gegen Kriegsende 1944/ 45 vollständig zum Erliegen kam (HOMBORG 2008<sup>b</sup>).

Ab Juli 1946 konnte die westdeutsche Bevölkerung durch die Carepakete aus Amerika wieder Schokolade genießen. Außerdem enthielten sie u.a. noch ein Pfund Rindfleisch in Kraftbrühe, Steaks und Nieren, Leber, Corned Beef, Speck, Schweineschmalz sowie Honig. Erst 1949 ist Rohkakao wieder verfügbar und wird über eine Quote unter den Herstellern verteilt. Des Weiteren hat es bis 1964 eine Preisbindung für Schokolade gegeben, die nach Aufhebung den Wettbewerb verschärfte und zu einer Marktkonzentration führte (HOMBORG 2008<sup>b</sup>). Das höhere Einkommen der Bevölkerung durch den Wirtschaftsboom und der jahrelange Verzicht, ließen die Nachfrage nach Schokolade ansteigen. Die Automatisierung und Rationalisierung der Schokoladenindustrie nimmt durch den steigenden Absatz immer weiter zu. Darüber hinaus haben die modernen Technologien sowie die neuen Rezepturen die Kakaoerzeugnisse qualitativ hochwertiger, aber auch preiswerter gemacht (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 22).

In Ostdeutschland ist 1948/ 49 die erste Nachkriegsschokolade produziert worden. Eine kontinuierliche Schokoladenherstellung war in der DDR jedoch aufgrund von Rohstoffengpässen nicht möglich. Häufig wurden Ersatzstoffe, wie Erbsenmehl, verwandt. Ab 1953 ist die „Vitalade“ in den Geschäften erhältlich gewesen, die aus Haferflocken, Braumalz, Sojamehl und gehärtetem Pflanzenfett bestand. Qualitativ ist,



bei vorhandenen Rohstoffen, die ostdeutsche Schokolade auf Westniveau gewesen, so dass sogar Lohnaufträge für die Nachbarn ausgeführt wurden. Nach der innerdeutschen Wiedervereinigung 1989/ 90 sind zahlreiche Betriebe geschlossen, privatisiert oder von westdeutschen Unternehmen aufgekauft wurden (HOMBORG 2008<sup>b</sup>). Einige der damaligen Schokoladenerzeugnisse sind zurzeit wieder als „Ostalgie-Produkte“ auf dem Markt erhältlich.

Die Werbung für die Schokolade weist ebenfalls eine lange Tradition auf. Anfangs hat Cortez den Geschmack des Getränkes gelobt, dann folgten etliche europäische Dichter, die amüsante Anekdoten über die Schokolade veröffentlichten. 1657 erschien die erste Anzeige in einer englischen Zeitung, in der für den Besuch einer Kakaostube geworben wurde. Durch das zahlreiche Angebot an Dampfschokoladen hat auch die Bedeutung des Markennamens zugenommen. Die Hersteller wollten eine Kundenbindung aufbauen, um ihren Absatz zu sichern. Im Gegenzug erhielten die Konsumenten gleichbleibende Qualitäten. Ab 1827 nutzten die Unternehmen ausdrucksstarke farbige Plakate und ab der Jahrhundertwende noch Email-Schilder, um auf sich aufmerksam zu machen. Für das Design waren meist berühmte Künstler der Zeitgeschichte zuständig, wie Adolf von Menzel, Elli Hirsch oder Max Liebermann. Ebenfalls beliebt waren die ab 1870 erhältlichen Weißblechdosen als Verpackung, die vielseitig im Haushalt einsetzbar sind. Um 1887 entwickelte Ludwig Stollwerk seine Schokoladenautomaten, die zu jeder Zeit bedienbar waren (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 25ff) (Abbildung 4).



Abbildung 4: Stollwerk-Gold-Automat  
(Homborg 2008b)

In den 20er Jahren setzte die Firma Monheim eine kleine Luftflotte als Werbeträger für die „Trumpf-Schokolade“ ein und die Farbe lila wurde 1901 zum Markenzeichen der „Milka-Schokolade“. Die Entwicklung der Werbesprüche nahm in den 50ern zu, so dass

beispielsweise „Ritter-Sport“ zu seinem bekannten Slogan kam („Quadratisch-Praktisch-Gut“) (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 23ff). Die Schokoladenhersteller arbeiteten bis heute daran, dass sie mit ihren Produkten in direkten Zusammenhang gebracht werden.

Heute ist bei Schokoladenerzeugnissen mehr und mehr ein Trend zur Individualität erkennbar, was die Hersteller durch außergewöhnliche Rezepturen und exotische Gewürze in ihrem Produktportfolio berücksichtigen. Zudem interessiert es einen Bevölkerungsanteil, wie und wo die Produkte erzeugt und verarbeitet werden. Das Thema Nachhaltigkeit, faire- und ökologische Produktion gewinnt zunehmend an Bedeutung.

### **3.2 Kakaopflanze und Kakaosorten**

Die Kakaopflanze wird heute in die Familie der Malvengewächse eingeordnet, früher wurde sie in die Familie der Stinkbaumgewächse (Sterculiaceae) eingeteilt. *Theobroma* stellt eine Gattung der Unterfamilie der Byttnerioideae dar (HOMBORG 2008<sup>c</sup>) und gliedert sich in 21 Arten auf. Hauptsächlich wird die Art *Theobroma cacao* L. zur Kakaoproduktion kultiviert. In Zentralamerika werden darüber hinaus geringe Kakaomengen durch den Anbau von *T. bicolor* und *T. angustifolium* erzeugt. Des Weiteren dient *T. grandiflorum* in Brasilien und Kolumbien marginal zur Herstellung eines süßen Getränkes sowie zur Fettgewinnung (REHM et al. 1996, S. 244f).

Die Sämlinge der Kakaopflanzen werden häufig in Pflanzkörben oder Saatbeeten vorgezogen, um anschließend ins tropische Erdreich der Plantagen gepflanzt zu werden (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 34). Bei günstigen Wachstumsbedingungen ist es auch möglich, den Kakao direkt zu säen (REHM et al. 1996, S. 247). Ein ausgewachsener Kakaobaum kann eine Größe von ungefähr 10-15 m erreichen, er wird jedoch zur Arbeitserleichterung auf ca. sechs bis acht Meter beschnitten (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 34). Der immergrüne, dünne Kakaobaum bildet je nach Bodenbeschaffenheit eine etwa zwei Meter lange Pfahlwurzel mit feinen Nährwurzeln aus (REHM et al. 1996, S. 245) oder beispielsweise bei Lehmböden eine schwach entwickelte Hauptwurzel mit der zentralen Verästelung in der humosen Schicht (FINCKE 1965, S. 27).

Der Kakaostamm wächst die ersten 14-18 Monate orthotrop bis zu einer Höhe von ca. 1,50 m (REHM et al. 1996, S. 245). An diesem sind die Blätter spiralförmig angeordnet.

Der ruhende Vegetationspunkt, der an der Spitze des Hauptstammes angeordnet ist, separiert sich meistens in fünf Meristeme, die plagiotrope Fächerzweige entwickeln (REHM et al. 1996, S. 245). Diese Wachstumsart wird als Jorquette bezeichnet. Die Fächerzweige bilden jeweils zwei Blattreihen aus, dessen Blätter sind 20-35 cm lang sowie 7-10 cm breit. Oberseits weisen sie eine glatte, glänzende sowie unterseits eine matte Textur auf. Die Blattform ist oval in einer Spitze auslaufend. Die Blätter werden drei- bis viermal im Jahr neu ausgetrieben (FINCKE 1965, S. 27f). Das orthotrope Wachstum eines weiteren Sprosses (Chupon) beginnt erneut, wenn unterhalb der Verzweigung eine ruhende Knospe austreibt. Nach dem Wachstumsstilland erfolgt wiederum die Verzweigung (REHM et al. 1996, S. 245f).

Ein weiteres Merkmal der Kakaopflanze ist die Kauliflorie (Stammbblütigkeit). Darunter ist zu verstehen, dass sich in den Blattachsen der orthotropen und plagiotropen Sprosse aus den gestauchten Blütenständen ganzjährig Blüten entwickeln können. Die Blütenausbildung beginnt mit dem zweiten bzw. dem dritten Lebensjahr, wobei die erste Ernte in der Regel mit 5 Jahren erzielt wird (REHM et al. 1996, S. 246). So kann der Baum bei gleichmäßig warmen und feuchten Klima gleichzeitig blühen und Früchte tragen (INFOZENTRUM SCHOKOLADE 2001). Durch die negative Korrelation zwischen Fruchtbesatz und Blütenausbildung ist die Erntesaison jedoch auf zwei Perioden begrenzt (REHM et al. 1996, S. 246). Die zwittrigen Blüten, die einen Durchmesser von weniger als 2 cm haben, setzen sich aus fünf schmalen, rosenroten Kelchblättern und 5 gelblich-weißen oder rötlichen Blütenblättern zusammen (HOMBORG 2008<sup>c</sup>). Die zehn Staubgefäße, wovon nur ca. fünf fruchtbar sind, verwachsen am Grund zu einem Becher. Es befinden sich vier Staubfächer an jedem Staubgefäß. An der gemeinsamen Mittelachse des Fruchtknotens befinden sich fünf Fächer, die zahlreiche Samenanlagen enthalten. Aus dem Fruchtknoten mündet ein Griffel, der wiederum in einer fünfspaltigen Narbe endet (FINCKE 1965, S. 28). Im Alter von 10-12 Jahren können sogar bis zu 100.000 Blüten jährlich ausgebildet werden, wovon lediglich 0,1 bis sechs Prozent durch Insekten befruchtet werden (INFOZENTRUM SCHOKOLADE 2001). Zeitlich findet sie nach der Öffnung der Kelchblätter in den Nachmittagsstunden oder in der Nacht sowie bei den Kronenblättern am frühen Morgen statt (FINCKE 1965, S. 28). Auf den Plantagen findet zur Ertragssteigerung sowie zur Qualitätsverbesserung daher häufig eine künstliche Befruchtung statt, wobei die günstigste Zeit zwischen 8-12 Uhr vormittags ist (KLEINERT 1997, S. 22). Nach der Befruchtung bildet sich das Endosperm und nach ca. 40-50 Tagen der Embryo aus (REHM et al. 1996, S. 246). Je nach

Anbaugelände reifen in vier bis acht Monaten die Kakaofrüchte. Anfangs weisen die Früchte, die botanisch als Beeren einzustufen sind, eine grüne Farbe auf, dann verfärben sie sich ins gelb, gelbbrot, rot bis rotbraun. Sie sind 15-25 cm lang, 7-10 cm breit und wiegen zwischen 300-500 Gramm. Die Früchte sind meist im Grund etwas breiter und laufen dann spitz aus. Zum Teil sind die zehn austretenden Längsfurchen deutlich erkennbar. Die ca. 5-20 mm dicke Fruchtschale wird durch eine Steinzellschicht in eine innere und äußere Wand separiert (INFOZENTRUM SCHOKOLADE 2001). Sie verfügen über eine höckerige, geriefte oder glatte Fruchtschale (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 37). In jeder Frucht sind in fünf Reihen im süß-säuerlichen, schleimigen Fruchtfleisch ca. 20 bis 60 Kakaobohnen eingebettet (INFOZENTRUM SCHOKOLADE 2001). Diese haben je nach Kakaotyp eine eher rundliche oder eine abgeplattete Form, sind 1,5-3,0 cm lang und 1,0-2,0 cm breit (FINCKE 1965, S. 30). Die Kakaosamen sind von einer dünnen ledrigen Samenschale umhüllt. Ihr Samenkern setzt sich aus zwei gefalteten, zerklüfteten Keimblättern (Kotyledonen) zusammen (INFOZENTRUM SCHOKOLADE 2001). Das verkümmerte Endosperm (Nährgewebe) überzieht die Keimblätter als dünnes Silberhäutchen. Das 1 mm dicke und 5 mm lange Keimwürzelchen befindet sich zwischen den Keimblättern (FINCKE 1965, S. 30). Ein Baum trägt pro Jahr zwischen 20 und 50 Früchte (HOMBORG 2008<sup>c</sup>).

Durch Züchtung sind verschiedene Sorten des *Theobroma cacao* L. entstanden, wobei grob die beiden Grundformen Edelkakao und Konsumkakao unterschieden werden. Hierbei gibt es die Varietäten: Criollo, Trinitario und Forastero (GOLDSCHIEDER 2008).

Der Edelkakao Criollo, der auch als „Urkakao“ bezeichnet wird, bildet warzige, längliche Früchte aus. Diese haben eine gelbbrote, gefleckte Farbe mit einer dünnen Schale und ausgeprägter Spitze (REHM et al. 1996, S. 245). Des Weiteren weisen sie fünf tiefe und fünf weniger ausgeprägte Längsfurchen auf. In einer Frucht befinden sich ca. 20-40 große sowie runde Samen mit weißen Keimblättern (FINCKE 1965, S. 21), die aroma- und duftreich sind (DIE VERBRAUCHER INITIATIVE E.V. 2008). Sein Aroma weist einen feinen, spezifischen Geschmack auf, der durch saure, manchmal auch schinkig-rauchige (Java-Kakao) bis hin zu fruchtigen Noten geprägt sein kann. Die Bohnen, der empfindlichen Pflanzen werden entscheidend teurer als Konsumkakao am Markt gehandelt. Reiner Criollo ist auf den Plantagen nur selten zu finden, da er labil gegenüber Umwelteinflüssen sowie Krankheiten ist und nur geringe Erträge abwirft (HOMBORG 2008<sup>d</sup>).

Der Konsumkakao Forastero („Fremdling“) stammt aus dem Amazonasgebiet, besitzt eine grüngelbe, zähe Schale (DIE VERBRAUCHER INITIATIVE E.V. 2008) und bildet pro Frucht etwa 30-60 platte Samen mit violetten Keimblättern aus. Die Schale besitzt keine oder nur gering ausgebildete Furchen (FINCKE 1965, S. 21). Die Bohnen weisen ein grobes, starkes Aroma auf (GOLDSCHIEDER 2008). Sein Geschmack kann als durchdringend und intensiv beschrieben werden. Die Pflanzen sind widerstandsfähiger gegen Krankheiten, Schädlingsbefall sowie klimatischen Einflüssen. Zudem ist der Baum robust und liefert hohe Erträge (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 31). Der Forastero macht durch seine ökonomischen Eigenschaften ca. 80% der Weltproduktion aus (HOMBORG 2008<sup>d</sup>). Er wird häufig innerhalb kleinbäuerlicher Strukturen in Westafrika kultiviert (BECKETT 2000, S. 8).

Der Trinitario ist eine Kreuzung aus den beiden Grundformen und wird bis auf wenige Ausnahmen den Edelkakaosorten zugeordnet (FRAUENDORFER 2003, S. 10ff). Die Hybridform ist auf der Insel Trinidad, die ab 1725 große Teile ihrer Criollo-Plantagen durch Epidemien verloren hat, entstanden. Die Pflanzen wurden mit Forastero aufgeforstet. Das Resultat ist ein robuster, ertragreicher Baum, der leicht zu kultivieren ist. Häufig ist die Pflanze selbststeril, was eine Vermehrung mit Pfropfung oder Stecklingsverfahren notwendig macht (HOMBORG 2008<sup>d</sup>). Die Keimblattfarbe kann in derselben Frucht von weiß bis ins violett variieren. Sein Anteil an der Weltproduktion wird auf ca. 15% geschätzt (GOLDSCHIEDER 2008).

Durch die Züchtung und die Vermischung der Kakaosorten auf den Plantagen sind etliche nichtreinerbige Varietäten entstanden (FINCKE 1965, S. 22). Zudem kann auch das Aussehen der Früchte und die Beschaffenheit der Samen innerhalb einer Sorte stark variieren, so dass die Klassifizierung problematisch ist. So wird der Kakao nicht nach Sorte, sondern nach Provenienzen gehandelt, beispielsweise nach den Anbauländern oder großen Handelsregionen, wie Elfenbeinküste, Ghana, Nigeria, Ecuador oder Venezuela etc. (BELITZ et al. 2008, S. 992).

### 3.3 Kakaoanbau

Die Kakaopflanze stellt hohe Ansprüche an ihre Anbaubedingungen und wird nur in den feuchtwarmen Tropen direkt am Äquator zwischen 20° nördlicher und 24° südlicher Breite kultiviert. Sie verlangt eine gleichmäßige Wärme mit einer hohen Luftfeuchtigkeit (FINCKE 1965, S. 35). Der Boden sollte eine tiefgründige, feuchte Struktur, eine Mächtigkeit von min. 2,0 m und zahlreiche organische Nährstoffe aufweisen (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 33). Im Idealfall befindet sich unter der Humusschicht eine Ton-, Ton-Lehm- oder Lehmschicht, in der sich die Wurzeln ausbreiten und genügend Wasser aufnehmen können. Optimale Erträge bringt der Kakaobaum bei einer Jahresdurchschnittstemperatur von 25°, auch nachts sollte die Temperatur nicht unter 20° sinken. Die Höchsttemperatur beträgt ca. 35° und die niedrigste 16°, wobei mit vehementen Ernteausschlägen zu rechnen ist (HOMBORG 2008<sup>e</sup>). Da die Kakaobäume keine direkte Sonneneinstrahlung vertragen, werden sie als Stecklinge in den Plantagen unter sogenannte „Kakaomütter“ gepflanzt. Die Schattenspender und Windschützer stellen bei jungen Beständen häufig Bananenstauden dar, später handelt es sich u.a. um Kokospalmen, Teak- und Mahagonibäume. Diese verhindern bei starken Niederschlägen eine Erosion, liefern organischen Dünger und erhöhen die Luftfeuchtigkeit (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 33). Darüber hinaus liefern die „Kakaomütter“ bei Abfall ihres Laubes auf feuchten Boden die idealen Bedingungen für die Entwicklung der bestäubenden Insekten (D. COE et al. 1997, S. 25). Eine Kultivierung der Pflanze im vollen Sonnenlicht ist möglich, sobald sich das Blätterdach geschlossen hat und der Boden über eine gute Wasser- und Nährstoffversorgung verfügt. Der Kakaobaum benötigt mindestens einen jährlichen Durchschnittsniederschlag von 1250 mm, wobei 1500-2000 mm als optimal gelten. Es ist jedoch zu beachten, dass er eine gleichmäßige Wasserzufuhr verlangt und so die monatliche Regenmenge nicht unter 100 mm fallen darf, da sonst mit Ernteverlusten zu rechnen ist. Der Kakaobaum kann im Flachland oder bis zu einer Höhe von 1000 m bei Äquatornähe kultiviert werden (FINCKE 1965, S. 35f).

In der Regel wird beim Kakao zwischen drei Anbaumethoden unterschieden: Zum einen gibt es die extensive Variante im natürlichen Wald, wo lediglich „schädliche Pflanzen“ entfernt werden, die den Ertrag des Kakaos beispielsweise durch Nährstoffentzug oder das Beharbergen von Krankheiten schmälern können. Künstliche Bewässerung oder Düngung sind hierbei i.d.R. nicht notwendig. Eine weitere Variante ist, die

Kakaopflanzen gezielt unter Schattenpflanzen zu kultivieren, die wiederum einen eigenen Nutzwert erbringen. Die intensive Anbaumethode findet auf voll gerodeten Plantagen statt. Sowohl die Erträge als auch der Arbeitseinsatz sind in der Monokulturbewirtschaftung höher, denn die Pflanzen müssen wegen fehlenden Insekten per Hand bestäubt werden. Darüber hinaus sind Pflanzenschutzmaßnahmen und Bewässerung erforderlich. Der häufige Krankheits- und Schädlingsbefall macht den Einsatz von Agrochemikalien unabdingbar, wodurch wiederum die Resistenzbildung bei den Erregern beschleunigt wird und häufig das Grundwasser durch Auswaschungen verschmutzt wird (GOLDSCHIEDER 2008). Des Weiteren ist eine gestaffelte Mineraldüngung notwendig, die sich aus ca. 100 kg N, 20 kg P sowie 70 kg K pro ha/Jahr zusammensetzt (REHM et al. 1996, S. 248).

Die Weltproduktion an Rohkakao wird 2008/ 2009 von der International Cocoa Organization (ICCO) auf ca. 3.456.000 t geschätzt, hierbei stammen ungefähr 70% aus Afrika, ca. 17% aus Asien und Ozeanien sowie etwa 13% aus dem amerikanischen Raum (Nord-, Mittel- und Südamerika). Die mengenmäßig größten Lieferanten sind die Elfenbeinküste (ca. 1.210.000 t) und Ghana (etwa 635.000 t). Der drittgrößte Erzeuger ist Indonesien (ca. 490.000 t). Weitere Anbauländer nach ihren Produktionsmengen 2008/ 2009 sortiert sind: Nigeria (ungefähr 230.000 t), Kamerun (etwa 210.000 t), Brasilien (ca. 158.000 t), Ecuador (geschätzt 112.000 t), Papua Neuguinea (ungefähr 52.000 t) sowie die Dominikanische Republik (etwa 40.000 t) (Abbildung 5). Des Weiteren werden marginale Kakaomengen beispielsweise in Togo, Kolumbien, Mexiko, Peru, Venezuela, Indien, Costa Rica, Honduras, Trinidad & Tobago, Panama, Jamaika sowie Fidschi produziert. Die geschätzte weltweite Kakaoerzeugung 2008/ 09 ist somit im Vergleich zum Vorjahr um 7,0% gesunken (ICCO 2009). Der Kakaoanbau ist für die Kleinbauern eine essentielle Einnahmequelle, denn sie produzieren den Hauptteil der Weltkakaoernte (ca. 85%) (DIE VERBRAUCHER INITIATIVE E.V. 2008).

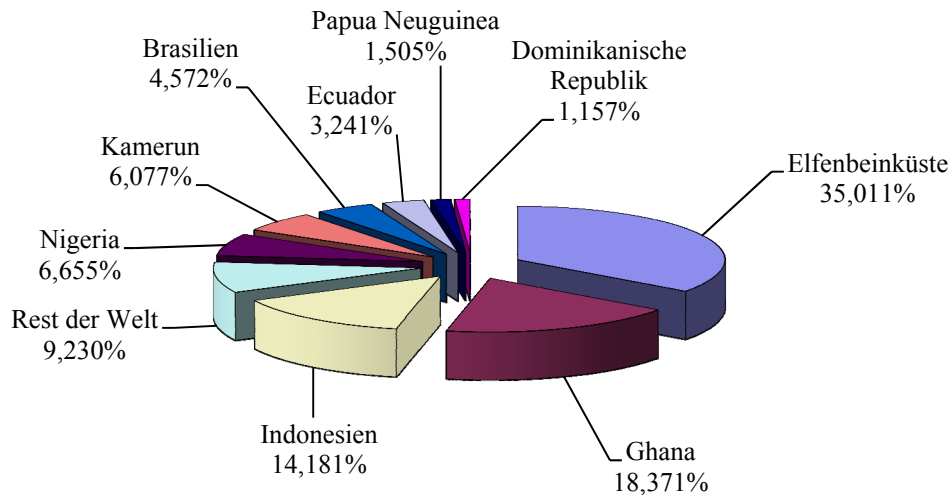


Abbildung 5: Prozentualer Anteil am Welthandel von Kakaobohnen nach Anbaustärke 2008/ 2009 (ICCO 2009)

Durch die gesunkene produzierte Menge an Kakaobohnen ist auch die taxierte weltweite Vermahlung 2008/ 09 um 6,7% auf 3.494.000 t reduziert worden. Die Kakaoanbauländer verarbeiteten dabei 1.411.000 t und die importierenden Länder 2.083.000 t. Insgesamt erzeugten Europa 41,07%, der amerikanische Raum 21,89%, Asien sowie Ozeanien 18,69% und Afrika 18,35% der gesamten Vermahlungsmenge. Länderspezifisch erzeugten die Niederlande (435.000 t), die Elfenbeinküste (425.000 t), die USA (355.000 t) und Deutschland mit 330.000 t die größten Mengen. Somit verringerte sich der Bestand von Kakaobohnen am Saisonende (Kakaojahr von Oktober bis September) um 4,7% auf 1.490.000 t, was einem Bestand-Vermahlungs-Verhältnis von 42,6% entspricht (ICCO 2009).

Die Länder, die Edelschokolade produzieren, werden regelmäßig von der ICCO überprüft und in der Liste Annex C veröffentlicht. International wird der Edelschokolade als „Fine Flavour Cocoa“ gehandelt. Tabelle 2 verdeutlicht den Edelschokoladeanteil am Gesamtexport.



Tabelle 2: Edelkakao produzierende Länder  
(REVIEW OF ANNEX C OF THE INTERNATIONAL COCOA AGREEMENT 2008)

<b>Land</b>	<b>Anteil Edelkakao in % (am Gesamtexport, Stand Mai 08)</b>
Kolumbien	100%
Costa Rica	100%
Dominikanische Republik	40%
Ecuador	75%
Grenada	100%
Indonesien	1%
Jamaika	100%
Madagaskar	100%
Papua-Neuguinea	75%
Peru	100%
Saint Lucia	100%
Sao Tome und Principe	35%
Trinidad&Tobago	100%
Venezuela	75%

### 3.4 Kakaoernte

Die Kakaoernte wird in den Anbauländern zweimal im Jahr durchgeführt, wobei zwischen einer Haupt- und Zwischenernte differenziert wird. In der Regel erstreckt sich die Haupternte vom Ende der Regenzeit bis in die ersten Monate der Trockenperiode. Die ertragsmäßig kleinere Zwischenernte wird in der folgenden Regenzeit eingebracht (FINCKE 1965, S. 45). Die genauen Zeiten richten sich nach den regionalen Gegebenheiten (Tabelle 3).

Tabelle 3: Erntezeiten für Kakao  
(HOMBORG 2008<sup>c</sup>)

<b>Land</b>	<b>Haupternte</b>	<b>Nebenernte</b>
Elfenbeinküste	Oktober- März	Mai- August
Ghana	September- März	Mai- August
Nigeria	September- März	Juni- August
Kamerun	September- Februar	Mai- August
Brasilien	Oktober- März	Juni- September
Dom. Republik	April- Juni	Oktober- Januar
Costa Rica	Juni- Februar	März- Juni
Indonesien	September- Dezember	März- Juli
Venezuela	Oktober- Februar	März- September

Akustisch kann der Reifegrad über einen Hohlklang beim Schütteln der Früchte festgestellt werden (BOGDANSKI 2008). Die Früchte in den Plantagen fallen nie selbständig vom Baum, die Samen würden am Boden auskeimen. Zusätzlich ist das Risiko eines Schädlingsbefalls bei längerer Verweildauer am Baum erhöht (FINCKE 1965, S. 45). Beim Erlangen des Reifestadiums, was durch eine charakteristische Verfärbung der Früchte optisch zu erkennen ist, muss die Ernte innerhalb von 2-4 Wochen vollzogen werden (BECKETT 2000, S. 11). Diese erfolgt durch die unterschiedlichen Fruchtgrößen manuell mit Macheten vom Boden aus (GOLDSCHIEDER 2008). Es muss sorgfältig darauf geachtet werden, dass die Fruchtsätze nicht verletzt werden, da sich dort sonst keine neue Blüte mehr bilden kann (FINCKE 1965, S. 45). Die Schnittstellen werden im Anschluss versiegelt. Die geernteten Früchte werden dann z.B. in großen Körben oder sonstigen Behältnissen zu einem zentralen Sammelplatz transportiert. Die Plantagenarbeiter spalten die Schale der Länge nach geschickt mit Buschmessern auf ohne die Kakaobohnen zu beschädigen. Die Bohnen werden vorsichtig mit den Fingern oder z.B. Holzlöffeln aus dem Fruchtfleisch (Pulpa) herausgelöst (BECKETT 2000, S. 12).



Abbildung 6: Kakaofrüchte am Ast und Samenkerne im Fruchtfleisch

Wenn die Früchte noch unreif sind, lassen sie sich nur schwer aus der Pulpa entfernen und im überreifen Zustand beginnen sie bereits zu gären (GOLDSCHIEDER 2008). Im Idealfall sind die Bohnen aber blass, geruchlos und enthalten über 230 verschiedene Inhaltsstoffe (Tab. 4).

Tabelle 4: Inhaltsstoffe der Kakaobohne  
(LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 39)

Inhaltsstoffe der Kakaobohne	
54%	Kakaobutter
11,50%	Eiweiß
9%	Zellulose
7,50%	Stärke und Pentosane
6%	Gerbstoffe und farbgebende Bestandteile
5%	Wasser
2,60%	Mineralstoffe und Salze
1,20%	Theobromin
1%	verschiedene Zucker
0,20%	Koffein
Rest	organische Säuren und Geschmacksstoffe

Die höchsten Erträge liefern Kakaobäume ab einem Alter von zehn Jahren, mit ca. 3 kg fermentierten und getrockneten Bohnen pro Jahr. Zum Vergleich liefert ein vierjähriger Baum etwa nur 300 g jährlich. Die Erträge nehmen ca. ab dem 40. Jahr wieder ab und die Bäume müssen durch neue ersetzt werden (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 37). In einigen intensiven Anbauplantagen beträgt die Nutzungsdauer lediglich 25 Jahre (BARRY CALLEBAUT 2007).

### 3.5 Fermentation

Die frischen, feuchten geernteten Kakaobohnen werden im ersten Schritt fermentiert. Es werden verschiedene Fermentationsarten unterschieden. Bei der Haufenfermentation werden sie auf Bananenblätter geschichtet und mit Blättern abgedeckt, um eine Verunreinigung zu verhindern. Hierbei variieren die zu fermentierenden Mengen häufig zwischen 25 bis 2500 kg frischen Bohnen. Häufig wird die Prozedur auch in Behältnissen, wie Körben oder Fässern durchgeführt. Die Anbau-Kooperativen verwenden jedoch meist Fermentationskästen aus Holz (Abbildung 7), die in einem Gebäude stufenförmig angeordnet sind und in der Regel 1 bis 2 Tonnen Bohnen (BECKETT 2000, S. 13) fassen können. Die Bohnen werden innerhalb der Fermentationstage von der oberen bis in die untere Kiste umgeschichtet (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 40). Die Methode hat den Vorteil, dass sie bei korrekter Anwendung gleichmäßige Ergebnisse und einen Schädlingsschutz aufweist. Zum Teil wird der Fermentationsverlauf von manchen Farmern durch das Impfen der Bohnen mit

Starter-Mikroflora und dem Sortieren nach Größen unterstützt, damit der gleiche Fermentationsgrad erreicht wird (HOMBORG 2008<sup>f</sup>).



Abbildung 7: Fermentationskästen

Die Fermentationsdauer ist abhängig von der jeweiligen Kakaosorte, wobei Criollos nur ca. zwei bis drei Tage benötigen und der Konsumkakao etwa eine Woche (GOLDSCHIEDER 2008). Während des Gärprozesses können Temperaturen von bis zu 50° erreicht werden, die wiederum die verschiedenen chemischen und enzymatischen Prozesse auslösen (HOMBORG 2008<sup>f</sup>). In der ersten biochemischen Reaktion verflüssigt und verdampft das noch anhaftende Fruchtfleisch, indem unter anaeroben Bedingungen der Pulpazucker durch Hefen zu Alkohol und Kohlendioxid vergärt. Bei ansteigenden Temperaturen unter Sauerstoffzutritt bauen Essigsäurebakterien den Alkohol ab (SCHAARSCHMIDT 2008). Für das sensorische Profil der späteren Schokolade ist es aber essentiell, dass die Samen kurz aufkeimen (D. COE et al. 1997, S. 27), bevor die Keimfähigkeit durch Temperaturen um 50° und den hohen Säuregehalt (ph-Wert ca. bei 4,5) abgetötet wird. Hierbei werden die Zellwände permeabel, so dass sich die Zellsäfte in der ganzen Bohne ausbreiten können und die Enzymtätigkeit aktiviert ist (ZIEGLER 2004, S. 429). In dieser anaeroben Phase verändern Polyphenol-Oxidasen das Farbprofil der Bohne zu braun und reduzieren in Kombination mit Aminosäuren den bitter-adstringierenden Geschmack (SCHAARSCHMIDT 2008). Die Fermentation erfüllt mit der Abtrennung der Bohnen von der Pulpa, dem Abtöten der Keimfähigkeit, die Erhöhung der Haltbarkeit der Bohnen sowie der Braunfärbung, mehrere bedeutende Funktionen. Ein gravierender Schritt ist die Bildung von den Vorstufen der Aromastoffe, die sich maßgeblich auf das sensorische Kakaoprofil auswirken (LEBENSMITTELPRAXIS 1991,

S. 41). In manchen Anbaugebieten (Java, Sri Lanka) werden die fermentierten Bohnen noch gewaschen (BELITZ et al. 2008, S. 992).

### 3.6 Trocknung und Transport

Die Kakaobohnen saugen sich während der Fermentation mit dem Fruchtwasser der Pulpa voll und enthalten danach bis zu 60% Wasser. Um eine Lagerfähigkeit zu garantieren, Schimmelbildung sowie Mikroorganismenbefall vorzubeugen, müssen die Bohnen getrocknet werden (HOMBORG 2008<sup>f</sup>). In der Äquatorsonne werden sie tagsüber auf Trockenböden dünn ausgebreitet (Abbildung 8) und häufig gewendet, nachts werden sie in der Regel aufgehäuft (FINCKE 1965, S. 55). Im Idealfall schützen verschiebbare Dächer das Gut vor Regenfällen (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 41). Des Weiteren soll eine große Abkühlung und eine Kondenswasserbildung auf dem Gut vermieden werden (FINCKE 1965, S. 54). Durch die Sonnenbestrahlung verdunstet die wasserdampfgefährliche Essigsäure, geschmacksbildende Prozesse laufen ab und das spezifische Aroma entwickelt sich (GOLDSCHIEDER 2008). Während der sechs bis zehn täglichen Trockenphase verlieren die Bohnen über die Hälfte ihres Gewichtes und weisen einen maximalen Wassergehalt von ca. 7-8% auf (HOMBORG 2008<sup>f</sup>).



Abbildung 8: Trocknung der Kakaobohnen

Bei ungünstigen klimatischen Bedingungen und hoher Luftfeuchtigkeit findet eine künstliche Trocknung statt. Es werden verschiedene Techniken angewandt: beispielsweise beheizte Trockenböden oder flache, übereinandergestellte Tröge mit durchlöchernten Böden und darunter liegenden Heizrohren (FINCKE 1965, S. 55f). Die Trocknung muss langsam und kontrolliert erfolgen, um die enzymatischen Vorgänge

nicht zu blockieren (KLEINERT 1997, S. 28f). Das Heizrohr muss über eine gute Isolierung verfügen, um einen Rauchkontakt zu verhindern. Moderne Rotations- und Rieseltrockner ermöglichen eine effektivere Trocknung durch verschiedene Heizzonen (FINCKE 1965, S. 55f).

Im Anschluss werden die Bohnen sortiert und stichprobenweise einer Qualitätsprüfung unterzogen. Hierbei werden sie einer optischen Prüfung sowie einem 100-Bohnen-Schnitttest unterzogen, der Aufschluss über den Fermentationsgrad, den Schädlings- und mikrobiologischen Befall liefert (FINCKE 1965, S. 122). Es wird der prozentuale Anteil nicht korrekt fermentierter und getrockneter Bohnen berechnet, so sind beispielsweise schieferartige und violette Bohnen nicht bzw. nur ungenügend fermentiert worden. Die Kakaobohnen werden dann entweder als lose Ware, in Big Bags oder in 50-90 kg Jutesäcke gefüllt (FINCKE 1965, S. 67ff), versiegelt, mit einer Herkunftsbezeichnung versehen und zum Hafen transportiert (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 42f). Auch die unverkäuflichen Nebenprodukte der Kakaofrüchte werden im Anbauland genutzt, so werden beispielsweise die Schalen als Dünger, Viehfutter oder Heizmaterial eingesetzt und die Pulpa zu Gelee oder Alkohol und Essig verarbeitet (DIE VERBRAUCHER INITIATIVE E.V. 2008).

Im Hafen werden die Säcke oder das lose Schüttgut in Container verstaut, um auf dem Seeweg in die Verarbeitungsländer zu gelangen. Da die Kakaobohnen ein sensibles Gut sind, müssen etliche Sicherheitsregeln befolgt werden. Ventilierte Kaffeecontainer werden für einen optimalen Transport von Experten empfohlen. Diese müssen grundsätzlich vor der Beladung sauber und geruchsfrei sein, wobei der gereinigte Boden vollständig trocken sein muss. Falls der Transport aus Kostengründen in Standardcontainern oder Flats stattfindet, sollte die relative Luftfeuchte zwischen 55 und 65 % betragen bei einer Temperatur unter 14° (KLEINERT 1997, S. 39f), da sonst wirtschaftliche Verluste durch Schimmelbildung drohen. Des Weiteren muss der gesamte Container mit Papier gegen die Feuchtigkeit ausgekleidet und eine gute Lüftung sichergestellt sein. Die Decke sollte mit Folie verhangen werden, um einen Abfluss von Schweißwasser zu verhindern. Eine zu hohe Luftfeuchtigkeit kombiniert mit einer erhöhten Lagertemperatur kann die Nachfermentation anregen, was die Bohnen ranzig werden lässt und die Aromavorstufen verändert. Um Temperaturschwankungen zu vermeiden ist eine Lagerung unter Deck angeraten. In seltenen Fällen kann sogar ein Lagerbrand ausbrechen, wenn sich durch zu hohe Temperatur,

Luftfeuchte und zu geringer Sauerstoffzufuhr die Mikroorganismenaktivität steigert, erhitzen sich die Bohnen und können sich durch ihren hohen Fettgehalt selbst entzünden. Darüber hinaus müssen die Kakaobohnen vor Schädlingen, wie Motten, Ameisen und Schaben usw. geschützt werden. In der Regel erfolgt eine Begasung des gesamten Schiffes inklusive der Ladung vor Fahrbeginn (HOMBORG 2008<sup>f</sup>).

### **3.7 Rohkakaoverarbeitung**

Nach der Vereinnahmung bei den Schokoladenherstellern werden die Kakaobohnen einer erneuten Qualitätsprüfung unterzogen. In Stichproben wird kontrolliert, ob die Ware mit der unternehmensinternen Spezifikation konform ist und die bisherigen Prozesse korrekt abgelaufen sind (Fermentation, Trocknung und Transport etc.). Nach der Freigabe werden die Bohnen bis zu ihrer weiteren Verarbeitung in Silos gefüllt, die eine optimale Lagerung hinsichtlich Temperatur, Luftfeuchtigkeit und Belüftung garantieren (TEUBNER 1996, S. 36f). Bei Einlagerung von größeren Mengen wird häufig eine Vorreinigung in den Prozess integriert, um grobe Verschmutzungen zu entfernen. Damit die Bohnen bei der Siloeinspeisung nicht beschädigt werden, werden sie teilweise über Kaskaden (Silos bis etwa 12 m) oder Spiralschnecken (bis etwa 35 m) bis an den Boden befördert. Kleinere Betriebe lagern die Kakaobohnen z. T. in Säcken, wobei diese nie direkt in Bodenkontakt stehen. Ferner muss ein Zugang zum Stapel von allen Seiten möglich sein (FINCKE 1965, S. 122f).

Bevor die Bohnen in den Produktionsprozess gelangen, müssen sie von Fremdkörpern befreit werden, um die Maschinen vor Beschädigung zu schützen (FINCKE 1965, S. 130). Dafür durchlaufen sie spezielle Reinigungsanlagen, die beispielsweise Staub, Fasern, Holz, Steinchen, Glas, Metall oder Nägel, selektieren (ZIEGLER 2004, S. 430). Das erfolgt durch den Einsatz von starken Luftströmen (Windsichter), Magneten, Sieben, Lochblechen und Bürsten (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 40). Im Anschluss folgt häufig eine thermische Vorbehandlung in Infrarot-, Heiß-Luft- oder Dampf-Anlagen. Durch die Infrarot-Behandlung erhöht sich durch das Verdampfen der Feuchtigkeit zwischen Schale und Kern die Ausbeute beim evtl. folgenden Brechen. Die Debakterisierung ist gesetzlich nicht vorgeschrieben, wird aber von vielen Unternehmen im Rahmen einer lückenlosen Qualitätssicherung zur rechtlichen Absicherung gegen Produkthaftfälle angewandt. Beispielsweise werden bei der Kurzzeit-Intensiv-Methode von Bühler die ganzen Bohnen unter Druck mit Wasserdampf behandelt, so dass bei 5,5



bar in 25 Sek. die kolonienbildenden Einheiten von 100 Millionen auf 100 pro Gramm reduziert werden. Darüber hinaus erhöht sich durch das Verdampfen der Feuchtigkeit zwischen Schale und Kern die Ausbeute beim Brechen (HOMBORG 2008<sup>f</sup>).

Der Röstvorgang hat einen erheblichen Einfluss auf das sensorische Profil des Kakaos sowie deren Kakaoerzeugnisse. Die Kakaobohnen, streng nach Sorten sortiert, gelangen über automatische Transportbänder in die Röstanlagen, die entweder elektronisch gesteuert und vom Röstmeister kontrolliert werden oder bereits computergesteuert sind (INFOZENTRUM SCHOKOLADE 2001). Die Rösttemperaturen variieren je nach Kakaosorte, Qualität sowie gewünschten Geschmack zwischen 90° und 150°. Edelkacao wird im unteren (unter 120°), Konsumkacao (über 120°) und Bohnen für die Kakaopulvererzeugung im oberen Temperaturbereich geröstet. Die Röstzeit hängt von dem Faktor Bohnen, Temperatur und Technik ab (HOMBORG 2008<sup>f</sup>). Sie beträgt in der Regel je nach gewünschten Röstgrad ca. 20-45 Minuten, bei niedrigen Temperaturen aber auch bis zu über einer Stunde. Des Weiteren beeinflussen Reifungsgrad, Wassergehalt, Bohnengröße und die Vorbehandlung im Erzeugerland die Gestaltung des Röstprozesses (BELITZ et al. 2008, S. 993). Manche Unternehmen sind wegen gleichmäßiger Röstergebnisse dazu übergegangen den Kakaokernbruch (Nibs) zu rösten und nicht mehr die ganze Bohne (HOMBORG 2008<sup>f</sup>). Der Röstvorgang beginnt mit der Trocknungsphase, die den Wassergehalt der Bohnen auf ca. 3% senkt und die Samenhaut vom Kern lockert (bei Nibs schon entfernt). Die folgenden chemischen Prozesse (Gerbstoffe oxidieren und Aufspalten der Essigsäureester) induzieren die weitere Aromabildung und eine Farbveränderung zum dunkelbraun (TEUBNER 1996, S. 37; BELITZ et al. 2008, S. 993). Verfahrenstechnisch werden Kugel-, Trommel-, Teller- und Schachtröster mit Konduktionserwärmung verwendet. Zum Teil wird auch eine Mikrowellenerhitzung oder Infrarotstrahlung kombiniert (ZIEGLEDER 2004, S. 430). Mit der Röstung werden die Ziele verfolgt, die nachfolgende Verarbeitung zu erleichtern, die erwünschten Geruchs- und Geschmacksstoffe zu bilden und die unerwünschten flüchtigen Stoffe zu entfernen (FINCKE 1965, S. 136). Die Röstverluste variieren zwischen 5-8% (BELITZ et al. 2008, S. 993).

Die abgekühlten, gerösteten Bohnen werden in die Brechanlage gefüllt, um von den großen Walzen geknackt zu werden (TEUBNER 1996, S. 38). Hierbei sollen sie in große Bruchstücke mit einem geringen Feingutanteil zertrümmert werden (BELITZ et al. 2008, S. 993). Ziel ist die Trennung der späteren Kakaokernbruchstücke von den



Schalenbruchstücken, dem Keimwürzelchen und dem Samenhäutchen (FINCKE 1965, S. 146). Die Schalenbruchstücke, die durch das Rösten schon gelockert sind, werden mit einem Luftstrom weggeblasen und gesammelt (TEUBNER 1996, S. 38). Ihr Anteil beträgt ca. 10-15% (ZIEGLER 2004, S. 430). Sie werden beispielsweise von der Pharmaindustrie für die Herstellung von Theobromin genutzt oder dienen zur Gewinnung von Aktivkohle, Futtermitteln, Kork- und Teeersatz (BELITZ et al. 2008, S. 993). Die Nibs werden einer erneuten Qualitätsprüfung unterzogen, um sicher zu stellen, dass sämtliche Verunreinigungen entfernt worden sind und die gewünschten Inhaltsstoffe vorhanden sind, wie ein Fettgehalt von ca. 50% (TEUBNER 1996, S. 38). Eine Alternative für die häufig eingesetzten Walzen ist der Wurfbrecher, der die Bohnen mit großer Geschwindigkeit gegen Stahlplatten schleudert, um so eine Abtrennung der Schale zu erreichen (HOMBORG 2008<sup>f</sup>).

Der weitere Herstellungsprozess der Kakaomasse differenziert sich nach dem gewünschten Endprodukt. Zur Veranschaulichung stellt Abbildung 9 eine Zusammenfassung der bisher beschriebenen Prozesse dar.

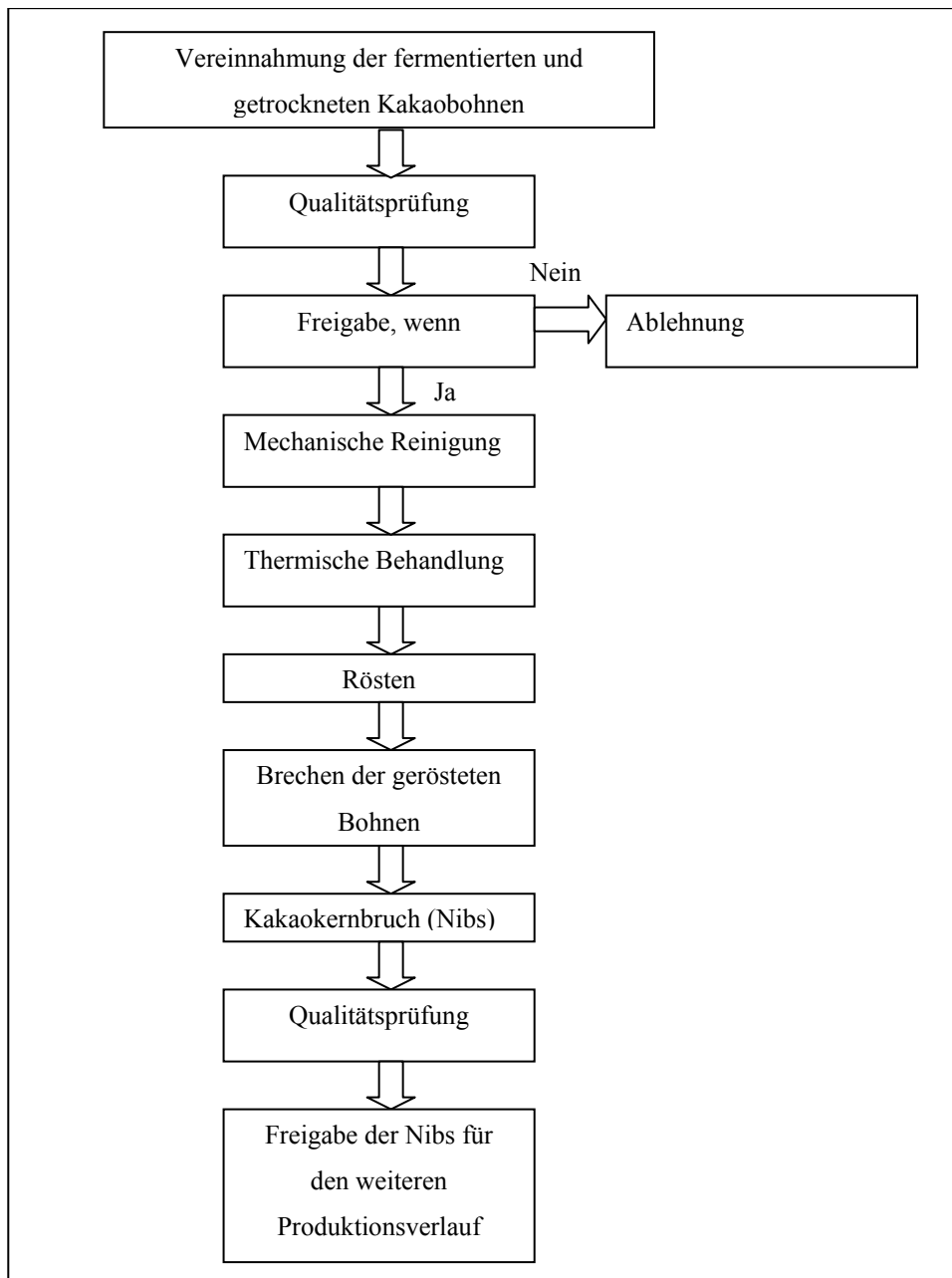


Abbildung 9: Die Verarbeitung von Kakaobohnen zum Kakaokernbruch

Zu beachten ist jedoch, dass es für die Rohkakaoverarbeitung auch eine alternative Vorgehensweise gibt:

- Brechen der Bohnen,
- Rösten der Nibs,
- Mahlen.

Bei etlichen Kakaopulverherstellern erfolgt im nächsten Schritt die Kakaokernbruchveredelung in speziellen Druckreaktoren unter Wärmeeinwirkung (zwischen 60-90°) mit einer Alkalilösung (häufig Kaliumcarbonat) (ZIEGLER 2004, S. 432). Die

unerwünschten Geruchs- und Geschmacksstoffe, wie u.a. Essigsäure, Aceton, Ethanol oder Methanol, werden aus den Nibs entfernt. Hierbei wird das sensorische Profil des späteren Kakaopulvers individuell modifiziert, der pH-Wert erhöht und die Suspension optimiert (TEUBNER 1996, S. 41). Des Weiteren wird ein dunklerer Farbton erreicht, der von den Verbrauchern häufig gewünscht wird (FINCKE 1965, S. 162). Ohne die Alkalisierung würde sich das Pulver nicht optimal in Flüssigkeiten lösen. Häufig wird Lecithin beigemischt, wenn Pulver für Kaltgetränke hergestellt wird (KLEINERT 1997, S. 133ff). Des Weiteren wird durch die Alkalisierung das pflanzliche Gewebe aufgeschlossen, wodurch sich die Abpressmenge an Kakaomasse und folglich auch die Extraktausbeute an Kakaopulver erhöht (ZIEGLER 2004, S. 432). Einige Schokoladenproduzenten führen die Nibs-Veredlung mit Reaktionslösungen u.a. aus Zucker, Malz und Salz durch, um das dafür zuständige Conchieren zeitlich zu begrenzen, was wiederum die Energiekosten reduziert und die Produktivität sowie Kapazitäten erhöht. Darüber hinaus wird ein Hauptanteil der Schimmel- und Hefepilze sowie der Mikroorganismen dezimiert. Die vorveredelten Nibs werden nach einer Entspannungsphase getrocknet und nachgeröstet (KLEINERT 1997, S. 133ff).

Um die essentielle Kakaomasse herzustellen, durchlaufen die Nibs einen weiteren Zerkleinerungsprozess in den Kakaomøhlen (Støften-, Schlagleisten-, Messer-, Hammer-, Scheiben-, Prall- oder Kugelmøhlen bzw. Walzwerken) (KLEINERT 1997, S. 136). Das Zellgewebe wird zerrissen, wodurch das Zellfett, die Kakaobutter, freigelegt wird (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 51). Die Kakaobutter schmilzt im anschließenden Mahlvorgang durch die entstehende Reibungswärme. Sie umhüllt die Zellpartikel sowie die Eiweiß- und Stärketeilchen. Wenn die Kakaomasse im weiteren Verlauf zu Kakaopulver verarbeitet werden soll, empfiehlt sich aus ökonomischen Gesichtspunkten eine feine Zerkleinerung (FINCKE 1965, S. 156). In der Regel werden hierfür Røhrwerkskugelmøhlen verwandt (ZIEGLER 2004, S. 432). Die leuchtend-braune Kakaomasse wird über doppelwandige Røhrleitungen in beheizte Tanks gepumpt (INFOZENTRUM SCHOKOLADE 2001). Sie wird bis zur Weiterverarbeitung durch Røhrwerke oder Umwãlzpumpen in Bewegung gehalten, um eine Phasentrennung (Ablagerung von Nichtfettstoffen) zu verhindern (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 52).

In zahlreichen kleineren Unternehmen ist es jedoch üblich, die fertige Kakaomasse und die Kakaobutter am Markt zu kaufen, um die Kosten des Herstellungsprozesses, inklusive Arbeitskosten, Maschinenwartung und Anlagenkãufe etc., zu vermeiden.

Die gewonnene Kakaomasse ist das Basisprodukt für sämtliche Kakaoerzeugnisse. Die weiteren Verarbeitungsprozesse können grob in zwei Produktionszweige mit den jeweiligen Endprodukten differenziert werden:

1. Kakaobutter und/oder Kakaopulver.
2. Schokolade und Schokoladenerzeugnisse.

### **3.8 Herstellung von Kakaobutter und Kakaopulver**

Die Kakaomasse wird in eine Kakaopresse gefüllt, in der sich die Pressstempel unter hydraulischen Druck in die Presskammern (Presstöpfchen) schieben (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 54). Der Pressvorgang beginnt sobald sämtliche Presstöpfe mit der 90-100° warmen Masse befüllt sind. Um eine optimale Fettabtrennung zu erreichen, muss der Druck langsam gesteigert werden (FINCKE 1965, S. 168f). Hierbei wird die Kakaomasse gegen Edelstahlsiebe mit mikroskopisch feinen Löchern gepresst (INFOZENTRUM SCHOKOLADE 2001). Bei einem Betriebsdruck von bis zu 500 bar wird die goldgelbe, klare Kakaobutter herausgedrückt. Sie wird in Filteranlagen von verbleibenden Kakaopartikeln sowie Trübstoffen befreit, teilweise desodoriert und in Blockform gebracht bzw. flüssig gelagert (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 55). Um ein homogenes Gefüge bei den Kakaobutterblöcken zu erreichen, muss sie vor dem Vergießen temperiert (vorkristallisiert) werden (FINCKE 1965, S. 176). Wenn die Kakaobutter kühl und trocken gelagert wird, ist sie jahrelang haltbar. Das wertvolle Fett hat keinen fixen Schmelzpunkt, sondern einen Schmelzbereich zwischen 32 bis 35° (polymorphe Kristallisation). Durch sie und bei fachgerechter Temperierung bekommen die Schokoladenerzeugnisse einen guten Schmelz mit hartem Bruch (TEUBNER 1996, S. 40f). Des Weiteren wird die Kakaobutter in der Pharmaindustrie und zu kosmetischen Zwecken eingesetzt (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 54).

Die Dauer des beschriebenen Pressvorganges hängt von dem gewünschten Fettgehalt der Presskuchen ab, die nach Abfluss der Kakaobutter als Rest in den Presskammern zurück bleiben. Für einen Fettgehalt von 10-12% werden ca. 30 min und für einen 20-22%’en etwa 10-14 min benötigt. Beim Öffnen fallen die Presskuchen auf ein Transportband, das sie bei einzelnen Herstellern zu einer alkalischen Behandlung mit beispielsweise Kaliumcarbonat leitet. Dieser Prozess erfolgt häufig aus verfahrenstechnischen Gründen schon bei den Nibs oder der Kakaomasse (vgl. Kakaokernbruchveredelung auf S. 50) (FINCKE 1965, S. 162ff). Im Anschluss wird der

Kakaopresskuchen in einer Dampfphase oder im Aerosolnebel instantisiert, um Klumpenbildung des Pulvers oder das Ablagern am Boden in Flüssigkeiten zu verhindern (HOMBORG 2008<sup>8</sup>). Hierfür werden spezielle Agglomerieranlagen eingesetzt (KLEINERT 1997, S. 153).

Der Kuchen wird nun zu den Stachelwalzenbrechern befördert, der ihn in weniger als 3 cm große Stücke (BECKETT 2000, S. 47) zerteilt. Die angegliederte Pulverisierungsanlage trennt die zusammen gelagerten Teilchen mit Stift- und Hammermühlen. Die durch den Mahlvorgang produzierte Reibungswärme führt zum Schmelzen der im Pulver verbliebenen Kakaobutteranteile (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 56). Damit das Kakaopulver nicht klumpt oder verblasst, müssen bestimmte Temperaturbereiche bei der Produktion eingehalten werden. Je geringer der Fettgehalt des Kakaopulvers ist, umso höher kann die Mahltemperatur sein. In den meisten Pulverisierungsanlagen ist eine Sichtenanlage integriert, die zu grobe Teilchen mittels Windsichter wieder in die Anlage zurück befördert. Bei der folgenden Kühlung ist auf eine kontinuierliche Temperaturdifferenz zwischen Kakaopulver und Kühlluftzufuhr zu achten (FINCKE 1965, S. 179f). Nach der Feinvermahlung soll der Hauptteil des produzierten Kakaopulvers eine Korngröße unter 30 µm haben und nur etwa ein Anteil von 0,3% darf größer als 75 µm sein. Denn die Feinheit des Pulvers verbessert die Schwebfähigkeit in der Suspension (ZIEGLEDER 2004, S. 433). Die Verpackungsart hängt vom Verwendungszweck ab, so wird für die Industrie das Pulver meist in Papiersäcke und für den Handel häufig in Beutel oder Blechdosen abgefüllt (FINCKE 1965, S. 179f). Das produzierte Kakaopulver wird nach seinem Fettgehalt gehandelt (TEUBNER 1996, S. 41). Hierbei sind beispielsweise Pulver mit 20-22% oder 10-12% Fett in der Trockenmasse erhältlich (BECKETT 2000, S. 47). Ein Fettgehalt über 30% ist technisch nicht möglich, da sich das Kakaopulver dann nicht mehr zerkleinern lässt (FINCKE 1965, S. 178).

Das Kakaopulver hat in zahlreichen Speisen und Getränken eine aroma- sowie farbgebende Funktion. Beispielsweise in Gebäck, Schokoladenmousse, Fettglasuren, Kakaolikören, Schokoladenpuddings, Kuchen oder Kakao-Milchgetränken. Die Backwarenindustrie präferiert hauptsächlich nicht alkalisiertes Kakaopulver und die Hersteller von u.a. Backmischungen oder Speiseeis meist die alkalisierte Variante (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 58).

Einen Überblick zum Herstellungsprozess von Kakaopulver sowie Kakaobutter liefert die folgende Abbildung 10.

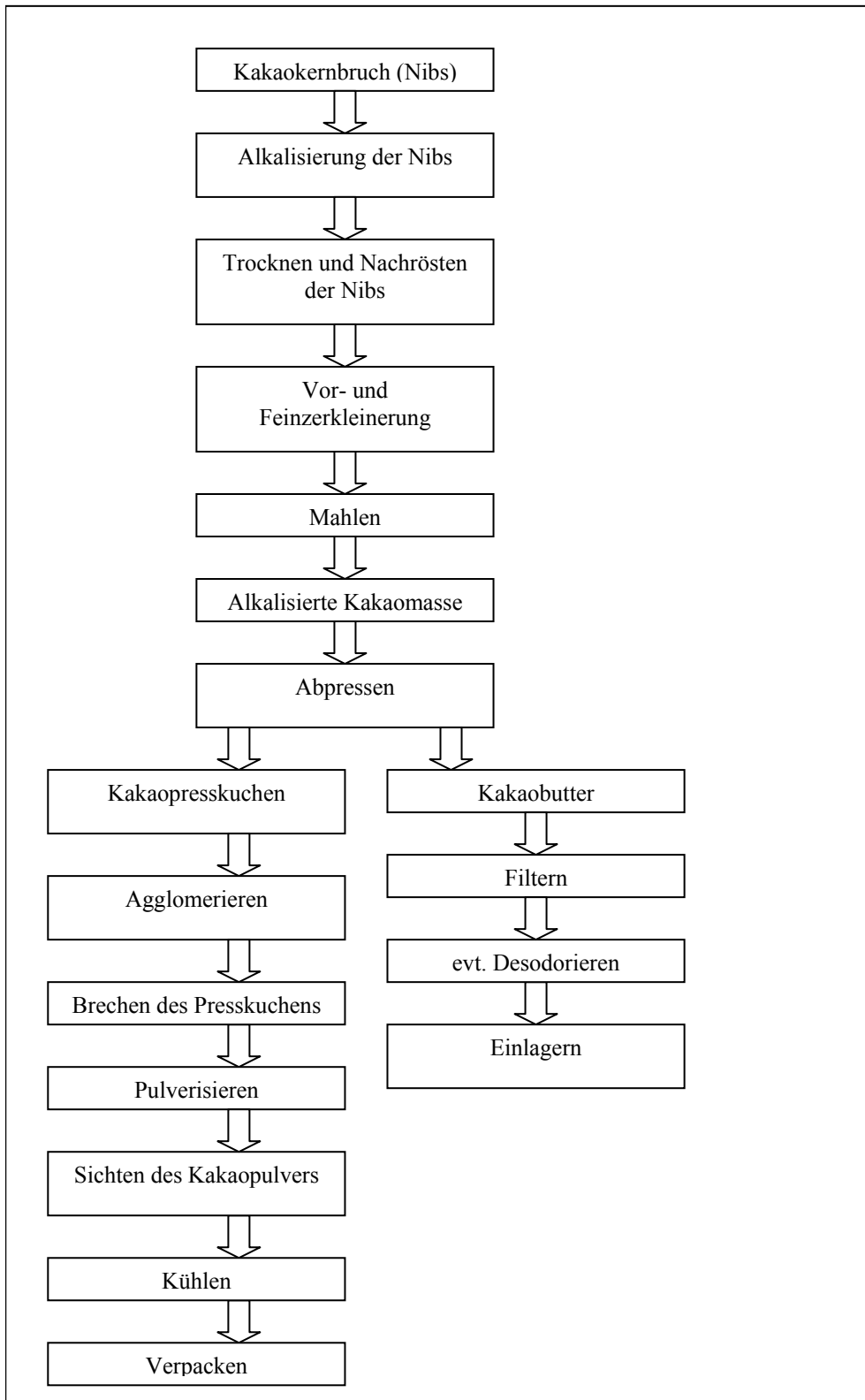


Abbildung 10: Herstellung von Kakaobutter und Kakaopulver

ZIEGLER (2004) differenziert bei Kakaopulver eine innere und äußere Farb-erscheinung. Bei der äußeren Farbe handelt es sich um die sichtbare Farbe des trockenen Pulvers, was vorwiegend über physikalische Maßnahmen, wie Fettgehalt, Einzelkornfeinheit und Kakaobutterkristallisation beeinflusst wird. Die innere Farbe ist in Suspension erkennbar und wird durch chemische Eigenschaften/ Reaktionen erzielt, beispielsweise Alkalisieren, Rösten oder die Bohnensorte.

### **3.9 Herstellung von Schokolade**

KLEINERT (1997, S. 159) versteht unter dem Begriff Schokolade und Kuvertüre: „ein homogenes Gemisch aus feinzerkleinerter Kakaomasse, Saccharose, Kakaopulver, Aromen und Emulgatoren. Neben den vorgenannten Grundstoffen dürfen Schokoladen unter Kennzeichnung auch andere Komponenten, entweder in feinzerkleinerter Form wie Trockenmilcherzeugnisse, Nussmassen, Kaffee u.a. oder in grobstückiger Form wie Haselnüsse, Mandeln, Walnüsse, Pinienkerne, Pistazien, Sultanine u.a. zugesetzt werden.“

Alle Schokoladenarten verfügen nach FINCKE (1965, S. 187) „über ein spezifisches Gefüge, das aus einer zusammenhängenden Phase von Kakaobutter (bzw. in Kombination mit anderen Fetten) besteht, worin die festen Zuckerteilchen, Kakaokernbruchstücke, Milchpulverteilchen usw. verteilt sind. Die zahlreichen Schokoladenarten bestehen aus Schokoladensorten, die er nach Art der Bestandteile, Geschmacksrichtung, Güte der Verarbeitung, Verwendungszweck, äußere Form und Füllung klassifiziert.“

Die Wahl der Rohkakaosorten hat einen maßgeblichen Einfluss auf das sensorische Profil und die Qualität der Schokolade. Häufig werden für den gewünschten Geschmack Mischungen verschiedener Rohkakaosorten mit unterschiedlichen Provenienzen verwendet. Für qualitativ hochwertige Produkte werden Edelkakaosorten zugesetzt, um den Schokoladengeschmack zu verfeinern. Die Mischungsverhältnisse der Kakaosorten, die Rezepturen und die spezifischen Verarbeitungsprozesse der Schokoladenhersteller unterliegen dabei strengster Geheimhaltung. Zur besseren Veranschaulichung werden auszugsweise die allgemeinen Grundsätze zur Aufstellung einer Rezeptur erläutert, wobei die Einhaltung der Kakaoverordnung 2003 vorausgesetzt wird. Prinzipiell bestehen beispielsweise Milkschokoladen aus Kakaomasse, Kakaobutter, Zucker, Milchpulver und Sojalecithin sowie Vanille. „Milchfreie Schokoladen“ setzen sich

hingegen nur aus Kakaomasse, Zucker und Kakaobutter zusammen (FINCKE 1965, S. 188). Die verschiedenen Zutaten haben unterschiedliche Funktionen im Verarbeitungsverfahren und prägen den Geschmack des Endproduktes. Die Milchbestandteile sind für die Süße, die Cremigkeit und die Intensität des Schokoladengeschmacks verantwortlich. Der Zucker ist der Ausgleich für die bittere, schwach saure Kakaomasse. Er ist ein wichtiger Bestandteil für die Entwicklung der Aromastoffe und nimmt in der Rezeptur je nach Schokoladensorte 30-60% ein. Da Sojalecithin ein Emulgator zur Feinregulierung der Viskosität ist, kann durch seinen Einsatz der Anteil an Kakaobutter verringert werden (BDSI 2004, S. 8).

Einige Schokoladenhersteller veredeln ihre Kakaomasse beispielsweise mit einem Petzomaten bevor sie im Produktionsprozess weiter verarbeitet wird. Hierbei wird die Masse mit Impfwasser mikrofein vermischt und durch mehrere Säulen geleitet. Mit Hilfe von Heißluft und einer turbulenten Strömung wird sie entgast, entsäuert und entfeuchtet. Des Weiteren werden anhaftende Keime reduziert und sämtliche wasserdampfflüchtige Stoffe mit der Feuchtigkeit abgegeben (KLEINERT 1997, S. 141ff). Darunter befinden sich sowohl unerwünschte Komponenten (Essigsäure, Amine etc.) als leider auch gewünschte Aromavorstufen.

Die einzelnen Rohstoffe der Schokolade (Kakaomasse, Kakaobutter, Zucker etc.) werden durch ein Dosiersystem in den Mischer oder Knetter eingewogen. Es gibt zwei verfahrenstechnische Vorgehensweisen: Das 2-Stufensystem besteht aus Mischer, Vorwalze sowie Feinwalze und das 1-Stufensystem aus Knetter sowie Feinwalze. Alle Bestandteile werden beim 1-Stufensystem ca. 30 min bei einer Temperatur von 40-50° (TEUBNER 1996, S. 45) geknetet und feinverteilt (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 65). Es entsteht eine pastöse, walzfähige Masse, die auf der Zunge einen sandigen Tasteindruck bewirkt, da die Teilchengrößen der einzelnen Zutaten noch zu groß sind. Der Fettgehalt ist durch die Kakaobutter auf ca. 24-28% eingestellt. Im Anschluss durchläuft das Gut die Feinwalzanlage, um eine Teilchengröße von ungefähr 17-19 µm einzustellen. Beim 2-Stufensystem werden die Schokoladenbestandteile für eine homogene Verteilung der Einzelkomponenten etwa 2-3 min gemischt. Die Masse durchläuft dann ein Vorwalzsystem, das sie durch Druck- und Scherkräfte auf eine Partikelgröße von etwa 150-200 µm zerkleinert. In der Regel wird dafür ein Zweiwalzwerk eingesetzt, das dem Fünfwalzwerk zur Endverfeinerung vorgeschaltet ist (KLEINERT 1997, S. 156). Verfahrenstechnisch ist das wassergekühlte Fünfwalzwerk meist so aufgebaut, dass die



Walzen übereinander angeordnet sind. Bei gleicher Rotation nimmt die Drehzahl nach oben hin zu, wobei sich auch der Walzenspalt verringert. Die jeweils schnellere Walze übernimmt dabei den Massefilm für den nächsten Walzvorgang. An der fünften Walze wird die jetzt krümelige, trockene Schokoladenmasse mittels Abstreifmesser entfernt. Die Konsistenzveränderung lässt sich mit der großen Oberflächenzunahme der Masse durch die Zerkleinerung (Reduzierung der Korngröße) erklären. Das Fett kann nicht mehr die Feststoffpartikel benetzen und es liegt keine flüssige Phase mehr vor (FINCKE 1965, S. 209ff). Der Massefilm weist nun etwa eine Partikelgröße von 17-19 µm auf.

Das Conchieren ist der maßgebliche Prozess zur Aroma- und Geschmacksbildung sowie zur Sicherstellung der späteren Verarbeitungsfähigkeit (rheologisches Verhalten). Die eingesetzten Conchen arbeiten meist nach dem Knet- und/ oder Rotationsprinzip (ZIEGLEDER 2004, S. 434). Häufig werden hierfür Rund- oder Längsconchen verwendet (BELITZ et al. 2008, S. 999). Die Längsconche besteht u.a. aus einem Trog auf dessen Boden eine Walze, die an einer Kurbelstange befestigt ist, hin- und her läuft. Ein Deckel sowie ein Heizraum garantieren die notwendige Temperierung. Das Walzgut wird dabei in trockener Form in die Conche gefüllt. Es können drei ineinander übergehende Phasen unterschieden werden: die Trockene, Plastische und Flüssige (FINCKE 1965, S. 220ff). Die Masse wird im muschelförmigen Conchentrog (Längsconche) durch eine darin befindliche Walze im Vorwärtslauf zusammengepresst und im Rückwärtslauf auseinander gezogen. Beim Pressvorgang werden unerwünschte Aromastoffe, wie flüchtige Säuren, mit der Luft ausgetragen und das Fett wird optimal verteilt. Der Ziehprozess bringt wiederum die nötige Frischluft in das Gut. In diesem Prozess entsteht Reibungswärme, was die in der Masse befindliche Kakaobutter und die Zugesezte schmelzen lässt (häufig auch etwas Sojalecithin). Die Viskosität der Schokoladenmasse verringert sich, bis zu einem bestimmten Verflüssigungsgrad. Durch die Stellung der Walze beginnt sie sich in der Conche zu überschlagen, wodurch erneut frische Luft eingeschlossen wird, was maßgeblich auf die Aromaentwicklung wirkt (KLEINERT 1997, S. 158f). Für die Erzielung eines guten Schmelzes ist eine hinreichende Versalbung notwendig. D.h., dass die festen Schokoladenbestandteile vollständig in der Fettphase (Kakaobutter, MilCHFett usw.) suspendieren. Häufig wird dafür kurz vor Beendigung des Conchierprozesses (2 bis 3 Stunden vorher) der Masse bis zu 0,5% Kakaobutter und Lecithin zugegeben (ZIEGLEDER 2004, S. 434). Des Weiteren muss die Feuchtigkeit durch Reibung aus den Kapillaren der Masse entfernt werden, um eine optimale technische Weiterverarbeitung zu garantieren. Die

Conchierdauer wird von der Rezeptur, der Bohnenqualität, dem Veredlungs- und Qualitätsanspruch sowie der eingesetzten Technik beeinflusst. Die Zeiten variieren von ca. 4-24 h bei der Befriedigung von geringen bis mittleren Konsumentenansprüchen. Für die Herstellung von Edelprodukten kann sich das Conchieren etwa über 48-96 h hinziehen. Grundsätzlich gilt, dass sich mit dem Anteil an festen Kakaobestandteilen auch die Conchierzeit verlängert. Die Temperaturspanne reicht hierbei von 55-90°, wobei zwischen den Schokoladensorten differenziert wird. In der Regel werden milchfreie Schokoladen höheren Temperaturen ausgesetzt als Milkschokoladen (FINCKE 1965, S. 221). So werden Milkschokoladen bei maximal 65° und milchfreie bei maximal 90° conchiert (ZIEGLER 2004, S. 434). Laut KLEINERT (1997, S. 160) „wirkt sich eine verfahrenstechnisch korrekt durchgeführte Endveredlung der Schokoladenmasse sowohl auf die sensorischen Eigenschaften sowie das Fließ- und Schmelzverhalten als auch auf die visuelle Haltbarkeit [...] sehr positiv aus.“

Die conchierte Schokoladenmasse wird bis zu ihrer Weiterverarbeitung in Tanks zwischen gelagert, die auf 45-55 ° temperiert sind. Um eine Fettablagerung und das Absetzen von festen Bestandteilen zu verhindern, wird die Masse durch Rührwerke in Bewegung gehalten. Wenn sie über mehrere Wochen gelagert werden soll, ist der erstarrte Zustand in Blockform zu präferieren, um unerwünschte Geschmacksveränderungen durch eine thermische Belastung bei der Flüssiglagerung in Vorratsbehältern zu verhindern. Bevor diese Blöcke erneut in den Verarbeitungsprozess gelangen, müssen sie aber spezielle Schmelzanlagen durchlaufen (FINCKE 1965, S. 229f).

Die Temperierung ist ein essentieller Prozess bei der Herstellung von Schokolade. Das Ziel ist, viele Fettkristalle mit einer stabilen Struktur zu entwickeln (polymorphes Erstarrungsverhalten). Ohne diese Vorbehandlung würde die Schokolade beim Erstarren nur instabile Kristallformen aufweisen, die sich unkontrolliert in stabilere Formen umwandeln (Fettreif). Die Folgen wären beispielsweise ein mangelhafter Bruch und Glanz sowie eine erschwerte Lösung der Masse aus der Form. Für eine erfolgreiche Vorkristallisation müssen neben bestimmten Temperaturintervallen auch mechanische Bearbeitungen eingehalten werden, denn bei einer guten Durchmischung entstehen viele kleine Fettkristalle, die ein einheitliches Gefüge im erstarrten Zustand bilden. Häufig wird ein Dreistufenverfahren mit durchgängiger mechanischer Bearbeitung verwendet: Stufe 1 kühlt die Masse von ca. 50° auf etwa 32°, Stufe 2 reduziert die Temperatur auf

ungefähr 24-28° und die letzte Phase erwärmt sie auf 29-33°. Das Temperaturintervall für Milkschokolade wird um 2-4° niedriger angesetzt (FINCKE 1965, S. 231ff). Grundsätzlich muss die Temperaturkurve an die jeweilige Rezeptur angepasst werden, um bei der späteren Schokolade einen zarten Schmelz, seidigen Glanz, knackigen Bruch und Lagerstabilität sicherzustellen (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 71). Die Einhaltung des korrekten Temperiergrades wird per Tempermeterkurve überwacht. Früher wurde dafür eine Lippen- und Spachtelprobe durchgeführt.

Die vorkristallisierte/ temperierte Schokoladenmasse wird zur Herstellung von massiven Tafeln über Rohrleitungen zur Eintafelmaschine gepumpt (FINCKE 1965, S. 236). Im Gießtrichter wird die Schokoladenmasse mit festen und staubigen Bestandteilen vermengt, beispielsweise Mandeln, Haselnüssen oder Flakes. Unmittelbar vor dem Abfüllen werden die Aromen eingemischt. Die vorgewärmten Metall- oder Kunststoffformen (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 74) laufen über ein Transportband unter den Gießköpfen vorbei. Die volumetrische Dosierung der Schokoladenmasse erfolgt über z.T. hin und herschwingende Gießtrichter. Um die Schokolade gleichmäßig in den Formen zu verteilen und Luftbläschen zu verhindern, durchlaufen sie eine Rüttelstation mit Vibrationen. Im Kühlkanal erstarrt die Schokoladenmasse bei Temperaturen unter 14° und es findet eine Volumenkontraktion statt, was das anschließende Austafeln durch Wenden der Formen erst ermöglicht. Teilweise werden die Formen vor dem Austafeln leicht angewärmt, um die Ausbildung von Kühlflecken zu verhindern. Die nun leeren Formen werden gewendet, angewärmt und gelangen erneut zur Abfüllmaschine (FINCKE 1965, S. 237). Die produzierten Tafeln werden von einem Sensor, per Video oder durch Produktionsmitarbeiter auf Fehler kontrolliert und notfalls aussortiert. Auch Krümel auf den Oberflächen werden entfernt. Die Tafeln werden zu der automatisierten Verpackungsanlage befördert, die sie in weitgehend aromadichte Aluminium- oder Verbundfolie wickelt. Des Weiteren werden die Etiketten angebracht und jeweils eine bestimmte Stückanzahl in Displaykartons oder Schachteln verpackt. Die nun ausreichend gekennzeichnete Ware kann in Verkehr gebracht werden.

Der Produktionsprozess vom Kakaokernbruch bis zur fertigen Schokolade ist in Abbildung 11 zusammengefasst.

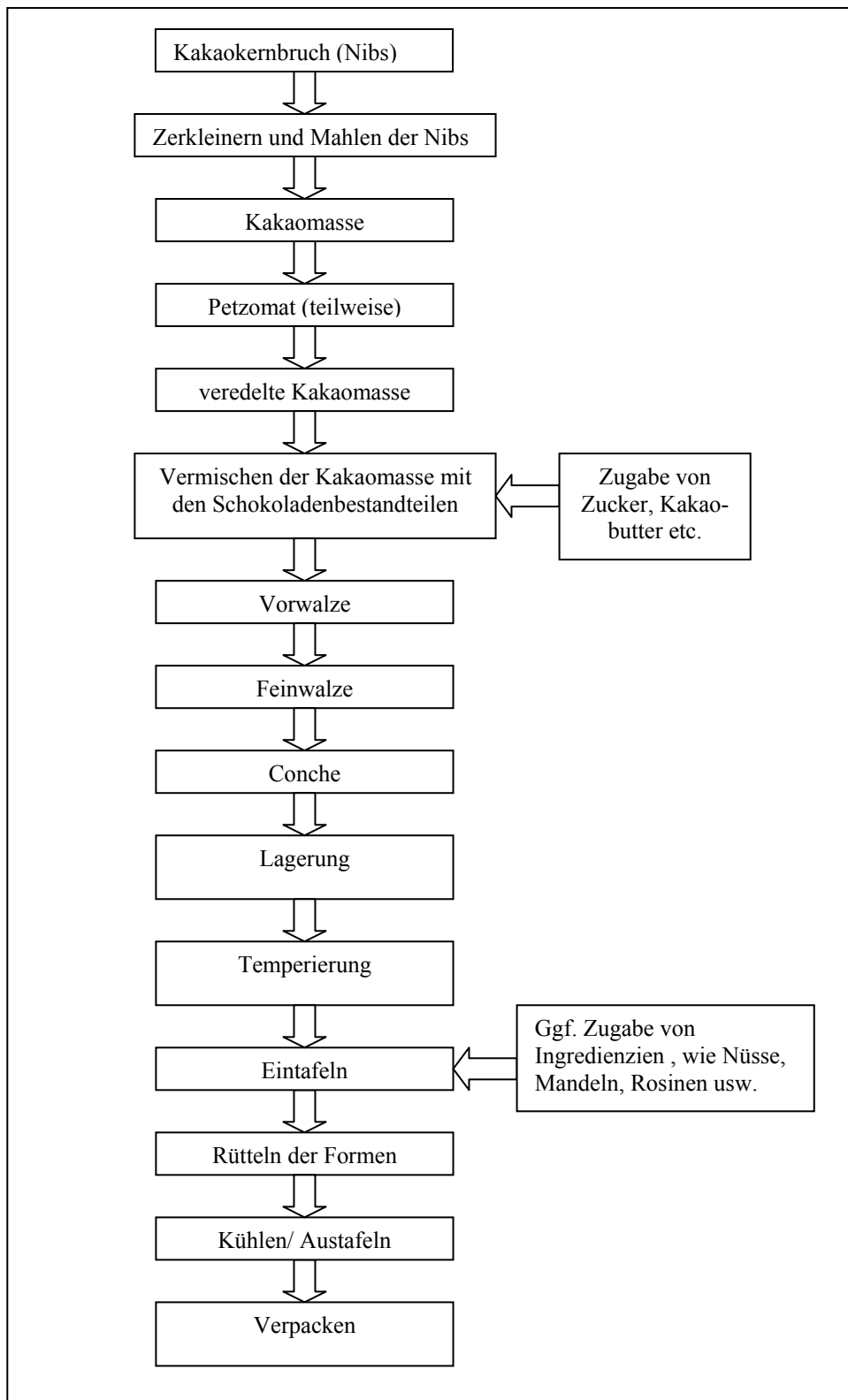


Abbildung 11: Herstellung von Schokolade im 2-Stufensystem

Um negative sensorische und qualitative Veränderungen bei den Schokoladenprodukten zu vermeiden, müssen optimale Lagerbedingungen garantiert werden. Sachgemäß sind

beispielsweise Temperaturen von ca. 10-12° C bei einer relativen Luftfeuchtigkeit von 55-65% (BELITZ et al. 2008, S. 1001).

### **3.10 Zusammenfassung**

Die Ursprünge der Schokoladenkultur können in die vorklassische Periode (ca. 1500 vor bis 300 nach Christus) von Mittelamerika eingeordnet werden. In der Epoche haben die Olmeken im feuchten Tiefland der mexikanischen Golfküste große kulturelle Leistungen vollbracht (HOMBORG 2008). Sie benutzten bereits 1000 vor Christus schon das Wort „cacao“, wobei es als „kakawa“ ausgesprochen wurde. Die Mayas (Blütezeit von 200-800 nach Christus) haben das Wissen der Olmeken übernommen und haben auf ganz Yucatán systematisch Kakao angebaut. Sie genossen die gemahlenen Bohnen aufgekocht mit Wasser und Gewürzen, wobei stets die hohe Schaumerzeugung gewünscht wurde (KRAFT FOODS DEUTSCHLAND 2008). Die Azteken (etwa 1200 nach Christus) verehrten die Kakaobohnen wiederum als Göttergeschenk und tranken das kalte „Xocolatl“ (herbes Wasser) (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 10). Kakao galt bei den Mayas sowie Azteken als Zahlungsmittel. Grundsätzlich war der Genuss bei den genannten Zivilisationen nur den Privilegierten vorbehalten.

Der erste Europäer, der in Kontakt mit dem Rohstoff gekommen ist, war Christoph Kolumbus 1502 auf der Karibikinsel Guanaja. 1519 hat Hernando Cortez das Aztekenreich erobert (D. COE et al. 1997, S. 131), 1528 soll Kakao das erste Mal nach Spanien gelangt sein und 1585 wurde der transatlantische Handel aufgenommen. Das nun gesüßte Getränk etablierte sich in der spanischen Gesellschaft. Ab dem 17. Jahrhundert war nach der Auflösung des spanischen Handelsmonopols der Rohstoff in ganz Europa verfügbar. Es wurde jeweils länderspezifisch modifiziert. In Deutschland ist es ab 1640 in den Apotheken als Stärkungsmittel verfügbar gewesen, wobei auch hier nur die zahlungskräftigen Kunden angesprochen wurden (HOMBORG 2008<sup>a</sup>). 1753 etablierte Carl von Linné die noch heute gültige wissenschaftliche Bezeichnung „Theobroma cacao“ (D. COE et al. 1997, S. 20). Im 19. Jahrhundert avancierte die Schokolade durch zahlreiche Entwicklungen, wie z.B. Steuersenkungen, Watt'sche Dampfmaschine und die heimische Rübenzuckerindustrie, zum Volksnahrungsmittel. Des Weiteren haben sich die Verkaufswege und die Sortimente verändert (HOMBORG 2008<sup>a</sup>). 1876 ist der Verband Deutscher Schokoladenfabrikanten gegründet worden, da der Rohstoff häufig durch billige Ersatzprodukte ausgetauscht wurde und der

Konsument so durch ein Siegel vor Fälschungen geschützt werden sollte. Der Wirtschaftsboom erhöhte die Nachfrage nach Schokolade massiv, förderte so die Rationalisierung und führte zu Preissenkungen (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 22).

Die Kakaopflanze wird botanisch in die Familie der Malvengewächse eingeordnet (HOMBORG 2008<sup>c</sup>). Der Baum kann eine Größe von 10-15 m erreichen, wird jedoch zur Arbeitserleichterung auf 6-8 m gestutzt (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 34). Kakao weist die Kauliflorie auf, d.h., dass sich in den Blattachseln der orthotropen und plagiotropen Sprosse aus den gestauchten Blütenständen ganzjährig Blüten entwickeln können. Die erste Ernte findet meist mit 5 Jahren statt, wobei die höchsten Erträge mit 10 Jahren generiert werden (REHM et al. 1996, S. 246). Je nach Anbaugebiet reifen die Kakaofrüchte, die botanisch als Beeren eingeordnet werden, in vier-acht Monaten (INFOZENTRUM SCHOKOLADE 2001). Es existieren drei Varietäten: Forastero, Criollo und Trinitario (GOLDSCHIEDER 2008). Der Forastero (Konsumkakao) ist am widerstandsfähigsten und hat an der Weltproduktion einen Anteil von ca. 80% (HOMBORG 2008<sup>d</sup>). Die Bohnen werden nach Provenienzen gehandelt, da durch Vermischungen viele nichtreinerbige Varietäten entstanden sind (BELITZ et al. 2008, S. 992). Die Kakaopflanze hat hohe Standortansprüche. Sie wächst in den feuchtwarmen Tropen direkt am Äquator zwischen 20° nördlicher und 24° südlicher Breite (FINCKE 1965, S. 35).

Die Weltproduktion 2008/ 2009 an Rohkakao wird von der ICCO auf 3.456.000 t taxiert, wobei davon ca. 70% in Afrika kultiviert werden (ICCO 2009). Eine Ernte erfolgt zweimal im Jahr manuell mit Macheten vom Boden aus (GOLDSCHIEDER 2008). Die Kakaobohnen werden im Anschluss vorsichtig aus der Pulpa gelöst und fermentiert (BECKETT 2000, S. 12). Dabei verflüssigt und verdampft das noch anhaftende Fruchtfleisch, indem unter anaeroben Bedingungen der Pulpazucker durch Hefen zu Alkohol und Kohlendioxid vergärt. Bei ansteigenden Temperaturen unter Sauerstoffzutritt bauen Essigsäurebakterien den Alkohol ab (SCHAARSCHMIDT 2008). Für das sensorische Profil der späteren Schokolade ist es aber essentiell, dass die Samen kurz aufkeimen (D. COE et al. 1997, S. 27), bevor die Keimfähigkeit durch Temperaturen um 50° und den hohen Säuregehalt (ph-Wert ca. bei 4,5) abgetötet wird (ZIEGLER 2004, S. 429). Um die Lagerfähigkeit sicherzustellen, müssen die Bohnen getrocknet werden (HOMBORG 2008<sup>f</sup>). Dabei verdunstet die wasserdampfgefährliche Essigsäure und es laufen geschmacksbildende Prozesse ab (GOLDSCHIEDER 2008). Vor

der Verschiffung findet i.d.R. stichprobenweise eine Qualitätsprüfung statt (FINCKE 1965, S. 122). Der Transport unterliegt strengen Sicherheitsregeln, so ist z.B. eine relative Luftfeuchte zwischen 55 und 65 % bei einer Temperatur unter 14° erforderlich (KLEINERT 1997, S. 39f).

Vor der Integration der Kakaobohnen in den Produktionsprozess ist eine Vorreinigung notwendig sowie ggf. eine thermische Behandlung (Debakterisierung) (HOMBORG 2008<sup>f</sup>). Es folgt das Rösten, das einen erheblichen Einfluss auf das sensorische Profil hat (INFOZENTRUM SCHOKOLADE 2001). Die Temperaturen variieren je nach Kakaosorte, Qualität sowie gewünschten Geschmack zwischen 90° und 150°. Die Röstzeit hängt von dem Faktor Bohnen, Temperatur und Technik ab (HOMBORG 2008<sup>f</sup>). Danach werden die abgekühlten Bohnen in die Brechanlage gefüllt, um die Trennung der späteren Kakaokernbruchstücke von den Schalenbruchstücken, dem Keimwürzelchen und dem Samenhäutchen zu implementieren (FINCKE 1965, S. 146). Im nächsten Prozessschritt durchlaufen die Nibs die Kakaomühlen bzw. Walzen zur Kakaomasseherstellung. Hierbei wird das Zellgewebe zerrissen und die Kakaobutter freigesetzt (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 51). Die gewonnene Kakaomasse ist das Basisprodukt für sämtliche Kakaoerzeugnisse. Diese können in Kakaopulver/Kakaobutter sowie Schokoladenerzeugnisse differenziert werden.

Für die erste Variante wird die Kakaomasse in eine Kakaopresse gefüllt, in der sich die Pressstempel unter hydraulischen Druck, der immer höher wird, in die Presskammern (Presstöpfchen) schieben (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 54). Bei einem Betriebsdruck von bis zu 500 bar wird die goldgelbe, klare Kakaobutter herausgedrückt. Sie wird in Filteranlagen von verbleibenden Kakaopartikeln sowie Trübstoffen befreit, teilweise desodoriert und in Blockform gebracht bzw. flüssig gelagert (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 55). Die Dauer des beschriebenen Pressvorganges hängt von dem gewünschten Fettgehalt der Presskuchen ab, der als Rest in den Presskammern zurück bleibt (FINCKE 1965, S. 162ff.). Dieser wird in einer Dampfphase oder im Aerosolnebel instantisiert, um Klumpenbildung des Pulvers oder das Ablagern am Boden in Flüssigkeiten zu verhindern (HOMBORG 2008<sup>g</sup>). Es folgt die Beförderung zu den Stachelwalzenbrechern, die eine Zerteilung in weniger als 3 cm große Stücke erwirken (BECKETT 2000, S. 47). Die angegliederte Pulverisierungsanlage trennt die zusammen gelagerten Teilchen mit Stift- und Hammermühlen (LEBENSMITTELPRAXIS 1991, S. 56).

Zur Schokoladenherstellung werden die Rohstoffe (Kakaomasse, Kakaobutter, Zucker etc.) durch ein Dosiersystem in den Mischer oder Knetter eingewogen. Es gibt zwei verfahrenstechnische Vorgehensweisen: Das 2-Stufensystem besteht aus Mischer, Vorwalze sowie Feinwalze und das 1-Stufensystem aus Knetter sowie Feinwalze (TEUBNER 1996, S. 45). Ziel ist, eine homogene Verteilung der Bestandteile in der Masse bei einer Partikelgröße von ca. 17-19 µm zu erreichen (KLEINERT 1997, S. 156). Das Conchieren ist der maßgebliche Prozess zur Aroma- und Geschmacksbildung sowie zur Sicherstellung der späteren Verarbeitungsfähigkeit (rheologisches Verhalten) (ZIEGLEDER 2004, S. 434). Das Walzgut wird dabei in trockener Form in die Conche gefüllt. Während der Verarbeitung können drei ineinander übergehende Phasen unterschieden werden: die Trockene, Plastische und Flüssige. Die anschließende Temperierung ist essentiell bei der Herstellung von Schokolade, da die Schokolade sonst beim Erstarren nur instabile Kristallformen aufweisen würde, die sich unkontrolliert in stabilere Formen umwandeln (Fettreif). Die Folgen wären beispielsweise ein mangelhafter Bruch und Glanz sowie eine erschwerte Lösung der Masse aus der Form. Für eine erfolgreiche Vorkristallisation wird häufig ein Dreistufenverfahren mit durchgängiger mechanischer Bearbeitung verwendet. Die Schokoladenmasse wird im Anschluss zur Eintafelmaschine mit Gießtrichter/Gießköpfen gepumpt. Um die Schokolade gleichmäßig in den Formen zu verteilen und Luftbläschen zu verhindern, durchlaufen sie eine Rüttelstation mit Vibrationen. Im Kühlkanal erstarrt die Schokoladenmasse bei Temperaturen unter 14° und es findet eine Volumenkontraktion statt, was das anschließende Austafeln durch Wenden der Formen erst ermöglicht (FINCKE 1965, S. 220ff). Abschließend wird die Ware verpackt.



## **4 Ökologischer Landbau**

Die Begriffe Bio und Öko sind Abkürzungen für biologisch und ökologisch. Sie werden im weiteren Verlauf der Arbeit synonym verwandt. Es handelt sich dabei um gesetzlich geschützte Deklarationen, die konform mit den Anforderungen der EG-Bio-Verordnung sind. Alle Lebensmittel, die der Verordnung nicht genügen, werden als konventionell bezeichnet. Kapitel 4 beginnt mit der Historie des ökologischen Landbaus. Im darauf folgenden Abschnitt werden die Hauptmerkmale der Bewirtschaftungsweise identifiziert und in 4.3 erfolgt die internationale Übertragung.

### **4.1 Geschichte des ökologischen Landbaus**

Die fortschreitende Industrialisierung der Landwirtschaft führte in den 20er Jahren zur Entwicklung erster ökologischer Bewirtschaftungskonzepte. Denn durch die gleiche ökonomische Bewertung von Landwirtschaft und Industrie/ Gewerbe wurden die Betriebe zunehmend rationalisiert und spezialisiert, um den wirtschaftlichen Druck mit Produktivitätsfortschritt begegnen zu können. Häufig wurden einseitige Fruchtfolgen mit einem erhöhten Mineraldünger-, Pestizid- und Technikeinsatz kombiniert. Die Folgen waren u.a. Bodenverdichtungen, erhöhter Schädlingsbefall, Pflanzenkrankheiten, verschlechterte Wasserqualität, zunehmende Erosionsgefahr, erhöhter fossiler Energiebedarf sowie abnehmende Bodenfruchtbarkeit und Biodiversität (DIERCKS 1986, S. 62ff).

Um negative Umweltfaktoren zu vermeiden, orientierte sich die Lebensreformbewegung an einer naturgemäßen Lebensweise. Ihre Anhänger waren gegen eine fortschreitende Urbanisierung und Industrialisierung (BLE 2008). Des Weiteren stuften sie die Nahrungsmittelqualität als bedenklich ein und versuchten sich autark mit den Erzeugnissen aus ihren Gärten zu versorgen (BÖLW 2007, S. 8). Hierbei wurde aus Gründen einer potentiellen Gesundheitsgefährdung auf stickstoffhaltigen Mineraldünger und schwermetallhaltige Pestizide im Anbau verzichtet. Weitere Grundlagen der Bodenbewirtschaftung, die sich auf die landwirtschaftliche Bakteriologie stützen, sind (BLE 2008):

- Düngung mit gerotteten organischen Abfällen,
- Vererdende Kompostierung (auch Komposttoiletten) und Edelmistbereitung,

- Gründüngung und Bodenbedeckung,
- Schonende, nicht wendende Bodenbearbeitung,
- Nährstoffersatz durch die Rückführung kompostierter städtischer organischer Abfälle und Fäkalien sowie durch schwerlösliche Mineraldünger und Gesteinsmehle.

Darüber hinaus strebten sie, aufgrund ihrer vegetarischen Lebensweise, eine weitgehende viehlose Bewirtschaftung an (BÖLW 2007, S. 8). Zwischen 1931 und 1937 publizierte Ewald Könemann sein dreiteiliges Werk „Biologische Bodenkultur und Düngewirtschaft“, was die zentralen Elemente des natürlichen Landbaus und umfassende Erkenntnisse zur Humuswirtschaft beinhaltet. Seine zahlreichen Aufsätze wurden in der 1925 von Walter Rudolph gegründeten Zeitschrift „Bebauet die Erde“ veröffentlicht. Ewald Könemann war ebenfalls an der Gründung und Leitung der Organisation „Arbeitsgemeinschaft natürlicher Landbau und Siedlung (ANLS)“, ab 1935 Arbeitsgemeinschaft Landreform, beteiligt. In erster Linie diente sie dem Informationsaustausch von Interessierten. Nach der Errichtung der Siedlerlehrstätte konnten ab 1932 Lehrgänge zum natürlichen Landbau besucht werden. Die Organisation entwickelte auch ein Zertifizierungssystem, das nach bestandener Kontrolle der Richtlinien eine Verbandsmarke an die Mitglieder (ANLS-Wertmarke sowie später Landreform Garantie- und Schutzmarke) vergab. Die essentiellen Erkenntnisse von Ewald Könemann beeinflussten die weitere Entwicklung des ökologischen Landbaus maßgeblich (VOGT 1999).

In den 20er Jahren entwickelte sich die biologisch-dynamische Wirtschaftsweise, die auf der Grundlage der Anthroposophie aufbaut. Die Wurzeln dieser Weltanschauung stammen aus den naturwissenschaftlichen Gedankengut Goethes (DIERCKS 1986, S. 280) und wurden durch die Studien von Rudolf Steiner zur anthroposophischen Geisteswissenschaft erhoben. Die Erkenntnisse wurden in etliche Lebensbereiche integriert, wie der Pädagogik, Medizin, Pharmazie, Sozialwissenschaften, Künste etc. Rudolf Steiner wurde von Landwirten aus seiner Gesellschaft gebeten, einen Vortrag zu erarbeiten, der landwirtschaftliche Gesichtspunkte mit der anthroposophischen Forschung verbindet (KOEPP et al. 1980, S. 18f). Sie erhofften sich Hinweise, um ein ökologisches Landbausystem zu entwickeln und so den sinkenden Erträgen schonend entgegenzuwirken. Rudolf Steiner hat daraufhin Pfingsten 1924 auf dem Gut Koberwitz seine achteilige Vortragsreihe „Geisteswissenschaftliche Grundlagen zum Gedeihen

der Landwirtschaft“ (meist abgekürzt „Landwirtschaftlicher Kurs“) gehalten. Ein wesentlicher Aspekt der biologischen-dynamischen Wirtschaftsweise ist die Anerkennung von drei übersinnlichen Ebenen (neben der stofflich-physikalischen), die aus der lebendig-ätherischen, der seelisch-astral und der Ich-haft-geistigen bestehen. Auf alle Dimensionen können bestimmte natürliche Präparate einen Einfluss nehmen (VOGT 2001, S. 49), beispielsweise Hornkiesel, Hornmist oder selbst erzeugter Kompost aus pflanzlichen Substanzen (Kamille, Brennnessel, Baldrian usw.). Die Verwendung der Präparate soll die Nahrungsmittelqualität und die Rottevorgänge positiv beeinflussen (DIERCKS 1986, S. 281ff). Des Weiteren sollen sie eine verbesserte Aufnahmefähigkeit des Boden sowie der Pflanzen für den selbst erzeugten Dünger erreichen (KOEPP et al. 1980, S. 30). Neben der Förderung organischer Bodenprozesse sollen in dem geschlossenen Betriebsorganismus auch biorhythmische Aspekte integriert werden. Die Pflanzen werden in einen wurzel-, blüten-, blatt- und fruchtbetonten Typ differenziert und jeweils drei Sternbildern zugeordnet. Um gewünschte Eigenschaften zu fördern, werden die Saat-, Pflanz- und Pflegezeiten nach den Mondrhythmen ausgerichtet (DIERCKS 1986, S. 284f). Der landwirtschaftliche Betrieb hat nach dem Konzept ein eigenes, lebendiges Wesen und wird als Hofindividualität bezeichnet. Der Landwirt entwickelt durch seine tägliche Arbeit ein persönliches Verhältnis zur Natur, was ihn durch das Sammeln von Erfahrungen zum Erkennen verhilft. Das wiederum fördert den Aufbau der Hofindividualität und treibt die Evolution voran (VOGT 2001, S. 49).

Während der Vorträge hat sich der Versuchsring anthroposophischer Landwirte gegründet, um die gewonnenen Erkenntnisse in die Praxis umzusetzen. Bis erste fundierte Arbeitsergebnisse vorliegen, sollten die Inhalte und Neuerungen innerhalb der Gemeinschaft vertraulich behandelt werden. Zu den Mitgliedern, die den alternativen Landbau praktizierten, gehörten u. a. Erhard Bartsch, Franz Dreidax, Graf Keyserlingk, M. K. Schwarz, Ernst Stegemann, Immanuel Vögele (KOEPP et al. 1980, S. 20). Es wurden Auskunftsstellen gegründet, in denen die Beratungen und die Öffentlichkeitsarbeit erfolgten. Im Januar 1930 wurde der interne Rundbrief durch die Zeitschrift „Demeter- Monatsschrift für biologisch-dynamische Wirtschaftsweise“ ersetzt (VOGT 2001<sup>a</sup>, S. 47). Nach der Gründung des Demeter-Wirtschaftsbundes GmbH 1934 wurden die Erzeugnisse als Markenware im Handel vertrieben. Das Produktportfolio umfasste beispielsweise Haferflocken, Brot, Gemüse, Honig, Obst und Kartoffeln (KOEPP et al. 1980, S. 23).

Die biologischen-dynamischen Organisationen verbündeten sich 1933 im Reichsverband für biologisch-dynamische Wirtschaftsweise. Nach dem Verbot der anthroposophischen Gesellschaft (1935) präsentierten sie ein Konzept ohne diesen Hintergrund, aber mit Elementen der NS-Maxime. Dadurch konnten sie, bis zu der Aktion 1941 gegen „Geheimwissenschaften“ und den biologisch-dynamischen Organisationen, weiter wirtschaften (VOGT 2001<sup>a</sup>, S. 47). Da die ostdeutschen Betriebe nach dem zweiten Weltkrieg unter anderen Verwaltungen arbeiten mussten, begann der Neuaufbau vornehmlich in Westdeutschland (KOEPF et al. 1980, S. 24). Da es sich hierbei häufig um bäuerliche Familienbetriebe handelte, fanden ihre Belange innerhalb der Bewegung ebenfalls Berücksichtigung. So wurden die hochwertigen Erzeugnisse zu fairen Preisen über Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften vermarktet (VOGT 2001<sup>a</sup>, S. 47). Gleichzeitig wurden über den gegründeten „Forschungsring“ (1945) wieder Kontakte zu Landwirten aus der Schweiz, Holland, Dänemark, Schweden, Norwegen etc. aufgenommen. Das Beratungswesen und die Forschung wurden ausgebaut, so dass sich die Mitgliedsanzahl erhöhte und die bewirtschafteten Flächen ausgedehnt wurden. 1954 wurde der gemeinnützige Demeter-Bund e.V. gegründet, dessen Aufgabe hauptsächlich die Qualitätssicherung der Produkte und die Verleihung des Siegels ist (KOEPF et al. 1980, S. 278ff). In den folgenden Jahren wurden aktuelle Themen, wie Umweltschutz, Nachhaltigkeit, Züchtung und Tierhaltung usw., in das Konzept integriert (VOGT 2001<sup>a</sup>, S. 47).

1921 wurde vom Schweizer Agrarpolitiker Dr. Hans Müller die Bauernheimatbewegung gegründet. Diese sollte den Bauern durch selbst organisierte Weiterbildungen die Option schaffen, die eigene Betriebssituation zu reflektieren, um vorhandene Defizite zu beheben. Durch die Verbesserung der Lebensumstände sollte zum einen das Selbstbewusstsein der Landwirte gesteigert werden und zum anderen die bäuerliche Tradition erhalten bleiben. Hieraus entwickelte er mit seiner Frau Maria sowie dem Arzt und Mikrobiologen Hans Peter Rusch den organisch-biologischen Landbau (NEUERBURG et al. 1992, S. 10f). Maria Müller studierte die wissenschaftlichen Grundlagen des organischen Landbaus und erprobte die Erkenntnisse im heimischen Garten (VOGT 2001<sup>a</sup>, S. 48). Der theoretische Hintergrund wurde von H. P. Rusch durch sein Werk „Bodenfruchtbarkeit- Eine Studie biologischen Denkens“ und seiner Hypothese zum „Kreislauf der lebenden Materie“ geliefert. Er nahm an, dass neben den Ionen auch Makromoleküle, nach Aufschließen von Bodenmikroorganismen, von den Pflanzen als Mineralstoffe aufgenommen werden

können (DIERCKS 1986, S. 288f). Die Funktion von H. Müller war es, die gesammelten Theorien mit Hilfe der bäuerlichen Betriebe in die Praxis umzusetzen. Der Erhalt der Bodenfruchtbarkeit durch gesteigerte Mikroorganismen-tätigkeit im Boden wurde als essentielles Element postuliert, wodurch sich weitere Grundsätze ableiten lassen (DIERCKS 1986, S. 289):

- Flächenkompostierung,
- Nicht bzw. flach wendende, tief lockernde Bodenbearbeitung,
- Humusferment-Präparate (z.B. Humofix, Amalgerol),
- Fruchtfolgen mit mehrjährigen Futterbau.

Das Hauptziel war jedoch, die ökonomische Existenz der kleinbäuerlichen Betriebe zu sichern. Zum einen sollten die Produktionskosten durch einen weitgehend geschlossenen Betriebskreislauf reduziert werden, zum anderen sollte ein unabhängiger, eigener Absatzmarkt durch die Produktion qualitativ hochwertiger Nahrungsmittel erschlossen werden. Um die Unabhängigkeit der Vermarktung zu gewährleisten, wurden die Erzeugnisse seit 1946 über die Anbau- und Verwertungsgenossenschaft (AVG) in Galmiz vertrieben (NEUERBURG et al. 1992, S. 11). Des Weiteren konnten sich die Verbraucher auch von einem Versand direkt beliefern lassen oder die Güter von einem Genossenschaftsbund sowie Reformwarenunternehmen beziehen. Das notwendige Fachwissen wurde durch die Bauernheimatschule Möschberg, die Regionalgruppen und die Zeitschrift „Kultur und Politik“ transferiert (VOGT 2001<sup>a</sup>, S. 48). In den 60er Jahren wurden die Grundsätze auch in Deutschland praktiziert, so dass sich 1971 die „Fördergemeinschaft organisch-biologischer Land- und Gartenbau“ (ab 1987 Bioland-Verband) zusammengeschlossen hat. Ebenfalls erfolgten die Ausarbeitung von Richtlinien und die Etablierung eines Verbandszeichens (NEUERBURG et al. 1992, S. 11).

Der biologische Landbau in den 50er und 60er Jahren ist als Übergangsphase zwischen den wissenschaftlichen Konzepten des natürlichen Landbaus und der ökologischen Landwirtschaft der organisch-biologischen Anbauverbände zu werten. Durch das Verwerfen von diskussionswürdigen Elementen der Lebensreformbewegung (Siedlungen, viehlose Bewirtschaftung, Vegetarismus) wurde die Kommunikation mit der konventionellen Landwirtschaft verbessert. Der biologische Landbau wurde durch vier unterschiedliche Richtungen geprägt, die ihre Erkenntnisse in den folgenden Zeitschriften publizierten (VOGT 2001<sup>a</sup>, S. 49):

1. Gedankengut der Land- und Lebensreform in „Bebauet die Erde“ (1950-1958) sowie „Neuer Landbau“ (1954-1959).
2. Landwirtschaftlicher Schwerpunkt in „Organischer Landbau“ (1958-1973).
3. Hausgärtenbewirtschaftung in „Organische Land- und Gartenkultur“ (1958-1977) und „Naturgemäßer Land- und Gartenbau“ (1958-1986).
4. Ökologische Themen in „Boden und Gesundheit, Zeitschrift für angewandte Ökologie“ (1958-1988).

Die „Schweizerische Gesellschaft Biologischer Landbau (SGBL)“ übernimmt seit 1947 u.a. die Funktionen der Vermarktung und der wissenschaftlichen Weiterentwicklung. Im biologischen Landbau wurden v.a. die ökologischen Themen Bodenfruchtbarkeit und Bodenbewirtschaftung durch aktuelle Forschungsergebnisse ergänzt (VOGT 2001<sup>a</sup>, S. 49).

In den folgenden Jahren ist die Entwicklung des ökologischen Landbaus zum einen durch einen vertiefenden Ausbau der wissenschaftlichen Konzepte des biologischen Landbaus, zum anderen durch die Organisation in organisch-biologischen Anbau- und Vermarktungsverbänden mit eigenen Zertifizierungssystemen (1979 Biokreis, 1982 Naturland, Bundesverband Naturkost 1988 etc.) gekennzeichnet. Im Mittelpunkt steht eine nachhaltige, umweltschonende Landbewirtschaftung, die eine artgemäße Tierhaltung verfolgt und qualitativ hochwertige Nahrungsmittel produziert (VOGT 2001<sup>a</sup>, S. 48). So wurde 1989 die Dachorganisation „Arbeitsgemeinschaft ökologischer Landbau (AGÖL)“ gegründet, die für eine politische Interessenvertretung und die Erarbeitung von Basisrichtlinien zuständig war. Die zeitgleiche staatliche Förderung und die höhere gesellschaftliche Akzeptanz begründeten eine weitere Umstellungswelle in Deutschland. Seit 1991 regelt der Staat durch die EU-Öko-Verordnung die Grundsätze der Erzeugung, Verarbeitung, Kontrolle, Kennzeichnung, Import aus Drittländern und des Handels. Seit 2002, nach Auflösung der AGÖL, vertritt der „Bund der ökologischen Lebensmittelwirtschaft (BÖLW)“ die Interessen aller Verbände in der Öffentlichkeit (BÖLW 2007, S. 9).

Die IFOAM, die 1972 gegründet wurde, ist die internationale Vereinigung des ökologischen Landbaus. Sie besteht aus 750 Organisationen in 108 Ländern und hat sich u.a. zum Ziel gesetzt, eine Plattform des Wissenstransfers für die verschiedenen Interessengruppen zu sein. Aufbauend auf den eigens entwickelten Prinzipien (vgl. Kapitel 4.3) soll eine effiziente Bewirtschaftungsweise sichergestellt und die

Verbreitung der Anwendung gefördert werden. Darüber hinaus hat der Dachverband ein Akkreditierungssystem für Anbauverbände erarbeitet (ICCO 2006).

## **4.2 Hauptmerkmale des ökologischen Landbaus in Deutschland**

Das Konzept des ökologischen Landbaus ist der weitgehend geschlossene Betriebsorganismus, in dem Boden, Pflanze, Tier, Betrieb und Produktion eine Einheit bilden (DIERCKS 1986, S. 232). Die Bewirtschaftungsmaßnahmen sind immer ein Eingriff in die Natur. Der Landwirt muss deshalb die Regulationsmechanismen und die Abläufe des Ökosystems erkennen, beachten und fördern, um so durch nachhaltiges Wirtschaften die ertragsbildenden Prozesse anzuregen (BÖLW 2007, S. 18). In den gemischten Betriebsstrukturen wird häufig eine standortgemäße Tierhaltung praktiziert, die wiederum das Fundament der Düngung darstellt. Somit kann der Einsatz von externen Produktionsmitteln (Futtermittel, Dünger etc.) minimiert werden, was dem Grundsatz der möglichst geschlossenen Energie- und Stoffkreisläufe entspricht (DIERCKS 1986, S. 234).

Ein zentrales Element anbautechnischer Maßnahmen ist der Erhalt, die Förderung und Verbesserung der Bodenfruchtbarkeit. Um eine ausgeglichene Humusbilanz und eine erhöhte biologische Aktivität zu etablieren, wird dem Boden organische Substanz in Form von betriebseigenen Wirtschaftsdünger und Kompost zugeführt. Des Weiteren wird der Nährstoffhaushalt der Pflanzen durch mehrjährigen Futterbau, systematischer Gründüngung und dem Anbau von Leguminosen zur Bindung des Luftstickstoffs optimiert. Die aufgelockerten artenreichen Fruchtfolgen erhöhen u.a. die Biodiversität, schützen den Boden, stärken die selbstregulierenden natürlichen Prozesse und dienen zur Prophylaxe von Fruchtfolgeerkrankungen, Parasiten und Unkräutern. Eine minimale, schonende mechanische Bodenbearbeitung, die in der Regel mit anderen Bearbeitungsvorgängen kombiniert wird, vermeidet Bodenverdichtung, Pflugsohlen und Erosion. Um ideale Wachstumsbedingungen herzustellen, werden neben den autarken Düngemitteln teilweise schwerlösliche Handelsdünger verwendet, wie Kalke, Rohphosphat, Steinmehl usw. Es wird komplett auf leicht-lösliche, mineralische Dünger sowie chemisch-synthetische Mittel verzichtet. Dagegen sollen Bio-Pflegemittel in geringer Dosierung die Widerstandskraft der Pflanzen stärken. Ein integratives Ziel aller erläuterten Maßnahmen ist der Erhalt der Pflanzengesundheit, weshalb direkte Bekämpfungsmaßnahmen gegen schädliche Organismen nur selten notwendig sind.

Falls die wirtschaftliche Schadensschwelle überschritten ist, werden meist entwicklungshemmende Kräuterextrakte, Jauchen sowie Brühen angemischt, abschreckend wirkende Algenpräparate, Urgesteinsmehle, Betonit etc. angewandt oder Nützlinge gezielt eingesetzt (z.B. Schlupfwespen). Die Unkrautbekämpfung erfolgt in mechanischer (Hacke, Striegel etc.) oder teilweise in thermischer Form (abflammen). Darüber hinaus dienen angelegte Begleitstrukturen (Hecken, Bäume, Säume, Gewässer usw.) dem Naturschutz durch die Stabilisierung des Ökosystems sowie zur optischen Aufwertung der Agrarlandschaft (Agrotourismus) (DIERCKS 1986, S. 235ff).

Die flächengebundene Nutztierhaltung (zwei Großvieheinheiten<sup>1</sup> je ha) erfolgt im ökologischen Landbau artgerecht. Der respektvolle Umgang mit den Tieren hat dabei oberste Priorität. So müssen beispielsweise die Ställe einen ebenen Boden, ausreichend eingestreute Liegeflächen, gute Belüftung und Tageslichtzufuhr aufweisen. Des Weiteren ist Pflanzenfressern der Weidegang zu gewährleisten. Bei Krankheiten werden bevorzugt homöopathische Medikamente eingesetzt (BLE 2003, S. 7). Die Futtermittel stammen aus ökologischer Produktion ohne den Zusatz von Leistungsförderern und Antibiotika. Den Tieren muss also die Möglichkeit gegeben werden, ihre Bedürfnisse nach Ruhe, sozialen Kontakten, Bewegung, Futteraufnahme etc. zu befriedigen (VOGT 2001<sup>a</sup>, S. 49).

Der ökologische Landwirt schont durch seine Bewirtschaftungsmaßnahmen die Ressourcen, verbraucht weniger nicht erneuerbare Energie und schützt das Grundwasser vor Auswaschungen. Darüber hinaus verwendet er keine gentechnisch veränderten Organismen, die potentielle negative Umwelt- und Gesundheitsauswirkungen haben könnten. Auch bei der weiteren Verarbeitung dürfen nur definierte Verfahren und Hilfsstoffe angewendet werden, um qualitativ hochwertige, gesunde Lebensmittel zu erzeugen (BLE 2003).

---

<sup>1</sup> Eine Großvieheinheit entspricht ca. 500 kg Lebendgewicht.



### 4.3 Internationale biologische Anbauprinzipien

Es existieren zahlreiche Definitionen und nationale/ privatrechtliche Standards zum biologischen Landbau, die auf unterschiedlichen theoretischen Ansätzen beruhen. Davon haben jedoch zwei Richtlinien eine besondere Bedeutung, da sie die globale Basis für die Ausformulierung regionaler Standards darstellen und so eine Konformität gewährleisten, um u.a. die Transaktionskosten im Handel zu minimieren. Es handelt sich um die Richtlinien GL 32 („Guidelines for the production, processing, labelling and marketing of organically produced foods“) des Codex Alimentarius von der FAO/ WTO (CODEX ALIMENTARIUS COMMISSION 2010) und den „Basic Standards for organic production and processing“ der IFOAM (2005).

Zur allgemeinen Verständigung wurde im Codex Alimentarius folgende Definition formuliert: „Organic agriculture is a holistic production management system which promotes and enhances agroecosystem health, including biodiversity, biological cycles, and soil biological activity. It emphasizes the use of management practices in preference to the use of off-farms inputs, taking into account that regional conditions require locally adapted systems. This accomplished by using, where possible, cultural, biological and mechanical methods, as opposed to using synthetic materials, to fulfil any specific function within the system“ (CODEX ALIMENTARIUS COMMISSION 2010). Das erklärte Hauptziel der Richtlinie ist, dass die Anforderungen an biologische Produkte international harmonisiert werden. Idealerweise wird die Leitlinie als Hilfestellung wahrgenommen und so die Etablierung nationaler, strengerer Regelungen gefördert. Darüber hinaus soll der Verbraucher vor Betrug geschützt werden, was durch eine Einhaltung der gesetzten Mindeststandards hinsichtlich der Produktion, des Marketings, der Inspektionen/ Zertifizierungen, der Deklaration und der Kontrollmaßnahmen realisiert werden kann (CODEX ALIMENTARIUS COMMISSION 2010). Grundsätzlich wird der Codex Alimentarius mit seinen Lebensmittelstandards als international bindend anerkannt, obwohl er keine rechtliche Verbindlichkeit hat. In der Literatur wird allgemein Kritik an der Codex Alimentarius Kommission geübt, da es sich bei den Mitgliedsländern vornehmlich um Industrienationen handelt. Zudem wird befürchtet, dass der Verbraucherschutz durch wirtschaftliche Interessen geschwächt wird.

Die IFOAM hat vier Prinzipien für den biologischen Landbau formuliert, die holistisch angewendet werden sollen und weltweit übertragbar sind (IFOAM 2005):

- Principle of health: Organic agriculture should sustain and enhance the health of soil, plant, animal, human and planet as one and indivisible,
- Principle of ecology: Organic agriculture should be based on living ecological systems and cycles, work with them, emulate them and help sustain them,
- Principle of fairness: Organic agriculture should build on relationships that ensure fairness with regard to the common environment and life opportunities,
- Principle of care: Organic agriculture should be managed in a precautionary and responsible manner to protect the health and well-being of current and future generations and environment.

Das erste Prinzip verdeutlicht, dass die Gesundheit der Gesellschaft mit der des Ökosystems korreliert, weswegen Maßnahmen, die einen negativen Effekt haben (beispielsweise Kunstdünger, Pestizide), vermieden werden müssen. Das Ökosystem darf durch die biologische Bewirtschaftung nicht gestört werden. Es muss an die lokalen Bedingungen adaptiert sein, ein effektives Ressourcenmanagement aufweisen sowie einen positiven Beitrag zum Umweltschutz anstreben. Der dritte Punkt suggeriert, dass alle Akteure der Produktionskette fair zu behandeln sind, die Lebensbedingungen zu verbessern und die Armut zu reduzieren ist. Auch die Nutztiere sollen physiologisch und artgerecht gehalten werden. Grundsätzlich ist, laut Prinzip vier, bei jeder Produktivitätssteigerung auszuschließen, dass die erhöhte Effizienz auf Kosten Dritter generiert wird. Entscheidungen, z.B. bei der Einführung neuer Technologien, müssen transparent und partizipatorisch getroffen werden (IFOAM 2005).

Die vier Prinzipien können als das gedankliche Fundament der IFOAM bezeichnet werden. Auch das initiierte Garantiesystem (Organic Guarantee System) für biologische Produkte basiert darauf. Die Zertifizierer müssen dabei die Standards, welche auf den Prinzipien aufbauen, und die Akkreditierungskriterien implementieren. Ziel ist es, dass Zertifizierungsgesellschaften eigene lokale Standards entwickeln, die den Anforderungen der IFOAM gerecht werden oder sie als Referenz nutzen. Dieses System trägt zur Förderung der Glaubwürdigkeit gegenüber biologischen Erzeugnissen bei (IFOAM 2005).

Des Weiteren existiert die „International Task Force on Harmonisation and Equivalence in Organic Agriculture“, die sich aus der FAO, der IFOAM und der UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) zusammensetzt. Durch den Arbeitskreis soll der Dialog zwischen privaten und öffentlichen Institutionen der Branche angeregt werden. Das erklärte Ziel ist, dass der internationale Bio-Handel gefördert wird und die Entwicklungsländer einen internationalen Marktzugang erhalten. Dies soll durch eine Harmonisierung sämtlicher biologischen Regelwerke, unter Einbezug aller beteiligten Akteure, erfolgen (UNCTAD 2010). Grundsätzlich gilt Kakao international als biologisch angebaut, wenn dem Boden seit drei Jahren vor der Ernte keine verbotenen Substanzen zugeführt wurden und dabei strikte Produktionsmethoden eingehalten wurden (ICCO 2006).

Die Bio-Kakaoproduzenten müssen für die Teilnahme am internationalen Handel die jeweiligen Gesetze/ Verordnungen der importierenden Länder erfüllen. Die Vermarktungsanträge müssen dabei von registrierten Importeuren gestellt werden, was den Export zusätzlich komplizierter gestaltet (ICCO 2006). Eine internationale Harmonisierung der Standards würde die Markteintrittsbarriere senken und ggf. die Umstellungsrate positiv beeinflussen.

## 5 Konzeptioneller Modellrahmen

Die vorliegende Arbeit soll eine strategische Vorgehensweise für die Vermarktung einer Bio-Schokolade ableiten. Um dies zu erreichen, muss der Markt analysiert und die Wertschöpfungsprozesse zur Schokoladenherstellung identifiziert werden. Dafür werden konzeptionelle Grundlagen aus dem strategischen Management verwandt, die im folgenden Kapitel erläutert werden. Zur Analyse der wirkenden Wettbewerbskräfte auf der Angebotsseite dient die Branchenstrukturanalyse von Porter, dessen Ursprünge in der Industrieökonomie liegen. Um sowohl die Anforderungen der Stakeholder als auch die wertschöpfenden Prozesse zu verinnerlichen, wird ein Wertschöpfungsketten-Modell herangezogen. Die Erkenntnisse aus der Branchenstrukturanalyse und dem Wertschöpfungsketten-Modell können zur Formulierung einer Wettbewerbsstrategie beitragen, von dessen Instrumenten systematisch die Handlungsempfehlungen (Kapitel 12) abgeleitet werden (Abbildung 12).

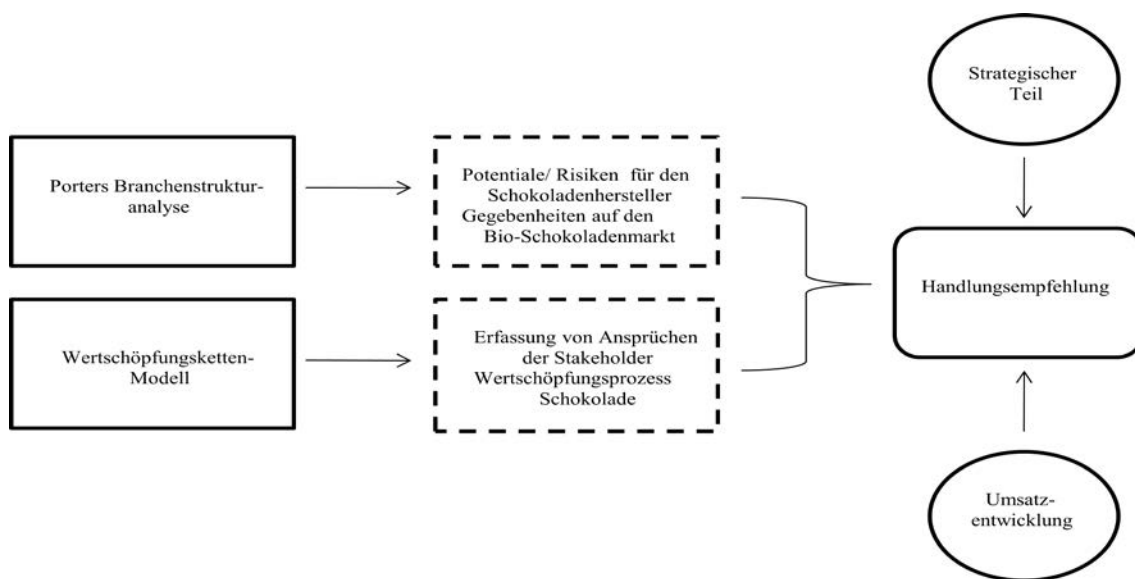


Abbildung 12: Konzeptueller Aufbau der Arbeit

Abbildung 12 verdeutlicht, dass in die Handlungsempfehlungen noch andere Erkenntnisse einfließen, die in runder Form dargestellt sind. Es handelt sich dabei um den strategischen Teil dieser Arbeit, der ein Unternehmensverhalten in der Lieferkette herausgefiltert hat, das auch den Ansprüchen der Stakeholder gerecht wird. Die Umsatzentwicklung wird ebenfalls berücksichtigt, da eine empirische Basis essentiell ist.

## 5.1 Industrieökonomie

Die Industrieökonomie ist eine empirische Forschungsrichtung der Mikroökonomie, die sich u.a. mit den Wettbewerbsstrategien von Unternehmen befasst (RAHMEYER 2003, S. 3). Hierbei werden die Struktur und die Effizienz von Marktprozessen analysiert, um die Branchenpotentiale aus Unternehmensperspektive identifizieren zu können (OPPEL 2003, S. 96). Der theoretische Rahmen wurde in den 30 er Jahren von Bain und Mason mit dem „Structure-Conduct-Performance (SCP) -Konzept“ entwickelt (GOOS et al. 2003, S. 14). Die essentielle Aussage dieses Ansatzes ist, dass jede Branche eine bestimmte Marktstruktur aufweist, nach der die Anbieter wiederum ihr Wettbewerbsverhalten ausrichten sollten. Dieses spezifische Verhalten determiniert letztendlich das wirtschaftliche Marktergebnis eines Unternehmens (TRACHSEL 2007, S. 86). Das SCP-Modell der klassischen Industrieökonomie baut auf den Prämissen auf, dass die Unternehmen in einer Branche homogen sind und über die gleiche Ressourcenausstattung verfügen. Die Erzielung eines überdurchschnittlichen Betriebsergebnisses korreliert mit der verbesserten Adaption an die Marktstruktur. Des Weiteren werden vollkommene Faktormärkte mit mobilen Ressourcen sowie ökonomisch rational entscheidende Unternehmenssubjekte vorausgesetzt. Die lineare Kausalitätskette des Modells fasst die Branchenstruktur als exogen gegeben auf. Das Paradigma wurde nach weiteren empirischen Studien und zahlreicher Kritik modifiziert, da die restriktiven, deterministischen Annahmen nicht haltbar waren (MATHIEU 2004, S. 110ff). SCHERER (1980) ergänzte das Modell um die Variable der „Grundbedingungen“, so dass die einzelnen Kategorien wie folgt definiert werden können (NACH PETERSEN 2004, S. 159; ROXIN 1992, S. 12):

- **Grundbedingungen:** Beschaffungssituation, z.B. Rohstoffe, Technologien, Lebensdauer der Produkte, Wertschöpfung, politische Einstellungen, gewerkschaftlicher Einfluss, Geschäftsgebaren; Absatzsituation, z.B. Preiselastizität, Wachstumsrate, Substitutionsprodukte, zyklische und saisonale Schwankungen von Produktion und Umsatz etc.,
- **Branchenstruktur (Structure):** Anbieterkonzentration, Nachfragerkonzentration, Produktdifferenzierung, Markteintrittsbarrieren, Ausmaß der vertikalen Integration, Ausmaß der Diversifikation, Kostenstrukturen etc.,

- **Branchenverhalten (Conduct):** Preispolitik, Produktstrategie und Werbung, Forschungs- und Innovationsverhalten, Investitionsintensität, juristische Taktiken, Marktsignale etc.,
- **Marktergebnisse (Performance):** Unternehmensgewinne, Produktions- und Vertriebseffizienz, Innovationsrate, Beschäftigungsgrad, allokativer Effizienz, Kapitalbildung, Produktqualität etc..

Porter integrierte 1981 (BUHMANN 2006, S. 18) ins Paradigma zyklisch-interdependente Beziehungen (ROXIN 1992, S. 13), da die Wettbewerbsstrategie von Unternehmen einen Einfluss auf die Branchenstruktur haben kann, genauso wie das Unternehmensergebnis der vergangenen Periode die strategischen Verhaltensweisen am Markt determiniert (STRAKA 2001, S. 1). Abbildung 13 verdeutlicht die neue, dynamische Sichtweise des Modells.

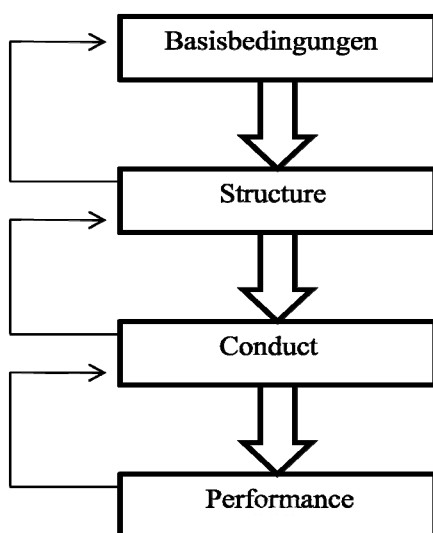


Abbildung 13: Das dynamische SCP-Paradigma  
(Roxin 1992, S. 13)

Durch die Integration der Rückkopplungen im SCP-Paradigma steht nicht mehr die Marktstruktur, sondern das Wettbewerbsverhalten der einzelnen Unternehmen sowie die daraus resultierende Branchenbeeinflussung im Fokus der Betrachtungen (MATHIEU 2004, S. 113). Es kann eine Affinität zum strategischen Management postuliert werden, da erst die Kenntnis über strukturelle Bedingungen die Formulierung einer Wettbewerbsstrategie ermöglicht (ROXIN 1992, S. 13f). In der Wettbewerbsstrategie sind entsprechende Maßnahmen formuliert, um die speziellen Wettbewerbsvorteile erhalten und ausbauen zu können (FROHWEIN 2003, S. 2).

## 5.2 Porters Branchenstrukturanalyse

Ein Instrument zur Wettbewerbsanalyse ist das Fünf-Kräfte-Modell von Porter, dessen theoretische Fundierung die Industrieökonomie mit dem SCP-Paradigma ist. Der Fokus wird dabei auf die Branchenstruktur gerichtet, die mit Hilfe von fünf definierten Variablen näher beleuchtet wird. Aus diesem Verständnis heraus, kann die Formulierung einer Wettbewerbsstrategie resultieren, die zu einer bestimmten Marktpositionierung beiträgt (ROXIN 1992, S. 11ff). Die Intensität des Wettbewerbs in einer Branche wird maßgeblich von fünf Triebkräften bestimmt (Abbildung 14), die in der Summe das Gewinnpotential darstellt. Unter dem Gewinnpotential ist der langfristige Ertrag des eingesetzten Kapitals zu verstehen, der mit zunehmendem Konkurrenzdruck negativ korreliert. Damit sich ein Unternehmen in seiner Branche behaupten kann, ist es notwendig, die wirkenden Wettbewerbskräfte zu verstehen und einzuordnen. Die Erkenntnisse aus der Strukturanalyse können benutzt werden, um den Betrieb realistisch hinsichtlich seiner Stärken und Schwächen zu bewerten sowie das weitere Agieren am Markt, mit den induzierten Chancen/ Risiken, zu planen (PORTER 1999, S. 33f).

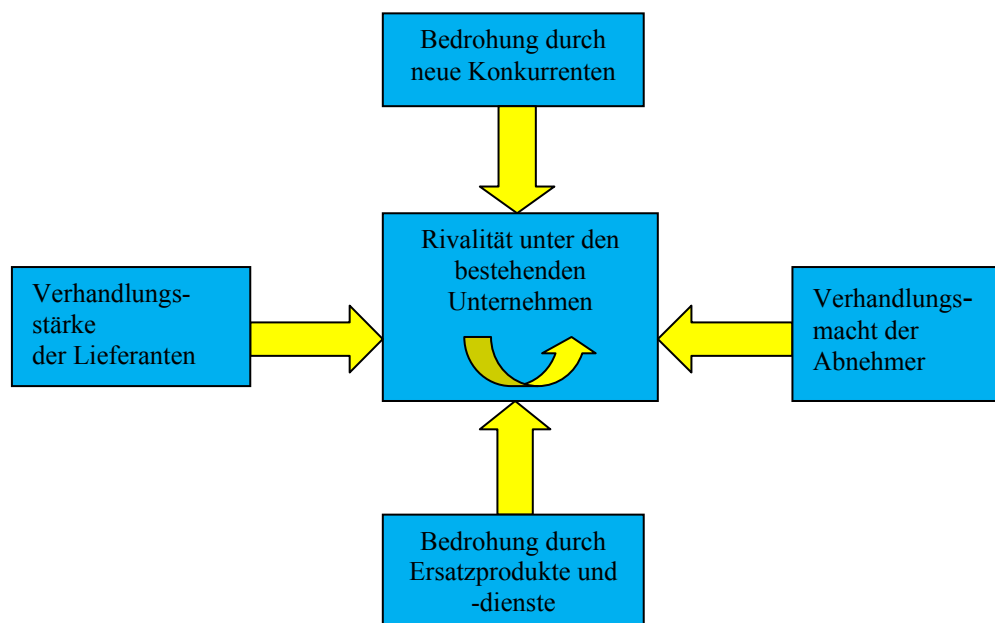


Abbildung 14: Das 5-Kräfte-Modell von Porter  
(Porter 1999, S. 34)

PORTER (1999, S. 35) definiert eine Branche „als eine Ansammlung von Unternehmen, die nahezu homogene Güter für einen abgegrenzten Markt produzieren.“ Bei einer Ertragsrate, die proportional höher ist als in anderen Sektoren, wird der Kapitalzufluss durch neue Anbieter oder durch betriebsbedingte Investitionstätigkeiten stimuliert. Die Rentabilität der Branche wird wiederum von den fünf Wettbewerbskräften bestimmt, wobei die am intensiv wirkenden die relevantesten sind. So würde beispielsweise ein Marktführer nur geringe Erträge generieren, wenn preiswerte Ersatzprodukte verfügbar sind. Grundsätzlich muss ein Unternehmen auch mit kurzfristigen Faktoren umgehen, wie konjunkturelle Schwankungen, Streiks, Rohstoffengpässe etc., die jedoch in der Analyse nicht berücksichtigt werden, da die Identifikation der elementaren Charakteristika maßgeblich ist. Die Faktoren, die für die Ausprägung der fünf Triebkräfte verantwortlich sind, werden im Folgenden erläutert (PORTER 1999, S. 35ff).

Der Markteintritt von neuen Konkurrenten wirkt sich häufig rentabilitätsschmälernd auf bestehende Unternehmen aus, da diese mit neuen Kapazitäten in die Branche drängen, die Preise dadurch senken und somit die Kosten erhöhen. Der potentielle Markteintritt ist jedoch von vorhandenen Eintrittsbarrieren und den Gegenmaßnahmen der etablierten Wettbewerber abhängig. Die Existenz von Betriebsgrößensparnissen (Economies of Scale) hat oft eine negative Wirkung auf Neueinsteiger, da sie bei marginalen Produktionsumfang höhere Kosten und bei einem quantitativ höheren Volumen erhöhte Risiken akzeptieren müssen. Diese Größenvorteile könnten in sämtlichen Unternehmensbereichen, wie u.a. in der Produktion, Einkauf, Marketing, Vertrieb, Forschung und Entwicklung, bestehen. Des Weiteren wird ein Markteintritt erschwert, wenn die gegenwärtigen Betriebe vertikal integriert sind. Der Neueinsteiger müsste mit höheren Kosten kalkulieren, da ihm ungünstigere Konditionen offeriert werden oder sogar bestimmte Rohstoffbezüge verweigert werden. Auch die Produktdifferenzierung von Unternehmen ist eine Eintrittsbarriere, da diese meist über einen bekannten Markennamen sowie einen festen Käuferstamm verfügen. Dementsprechend ist es notwendig, dass der Branchenprimus hohe Aufwendungen tätigt, um sich ebenfalls zu etablieren. Abschreckend wirkt ferner ein massiver Kapitalbedarf, der bei Beschaffung auf den Finanzmärkten i.d.R. mit hohen Risikozuschlägen belastet wird. Für den Abnehmer entstehen bei einem Lieferantenwechsel häufig Umstellungskosten, wie Mitarbeiterschulungen, technische Unterstützung etc., die nur bezahlt werden, wenn das Produkt durch bessere Leistung/ Qualität oder/ und niedrigen Preis überzeugt. Der Zugang zu Vertriebskanälen ist beispielsweise in der Nahrungsmittelindustrie auf



konzentrierte Groß- und Einzelhandelskanäle begrenzt, so dass die Listung nur mit erheblichen Anstrengungen/ Eingeständnissen seitens dem neuen Produzenten erreicht werden kann. Darüber hinaus können größenunabhängige Kostennachteile für den Konkurrenten existieren, wie der Besitz von Produkttechnologien (Know-How, Patente), der günstige Zugang zu Rohstoffen, staatliche Subventionen sowie erfahrungsbedingte Kostendegressionen. Die staatliche Politik kann indirekt/ direkt den Markteintritt durch Reglementierungen begrenzen. Diese Vorschriften sollen meistens einen gesellschaftlichen Nutzen erzeugen, wie Umweltschutzvorschriften oder Lebensmittelstandards (PORTER 1999, S. 37ff).

Bei der Unternehmensentscheidung in einer bestimmten Branche aktiv zu werden, wird die Vergeltungswahrscheinlichkeit der Wettbewerber mit einbezogen. Negativ wird v.a. bewertet, wenn entsprechende Aktivitäten in der Vergangenheit vollzogen wurden, die Wettbewerber über umfangreiche freie materielle und immaterielle Güter verfügen, diese einen engen Branchenbezug aufweisen sowie ein langsames Marktwachstum. Zudem muss für den Neueinsteiger ein monetäres Niveau über seinen kritischen Preis erreicht sein. Darunter ist zu verstehen, dass die Preisstruktur mit ihren Konditionen die Ertrags- und Kostenerwartungen ausgleicht, um langfristig Gewinne zu generieren. Auch wenn sich die genannten Eintrittsbarrieren temporär verändern können, obliegt es den Unternehmen durch strategisches Handeln einen Einfluss darauf zu nehmen und sich auf neue Entwicklungen einzustellen (PORTER 1999, S. 45ff).

Der Grad der Rivalität unter den bestehenden Unternehmen kann anhand des Ausmaßes an Werbeschlachten, Preiswettbewerben, Produktneueinführungen sowie besonderen Serviceleistungen eingestuft werden. Diese Maßnahmen werden häufig ergriffen, um die Marktposition zu verbessern oder um sich gegen die Konkurrenz zu wehren. Die Intensität des Wettbewerbs erhöht sich mit der Anzahl der Unternehmen, da geglaubt wird, dass Einzelhandlungen unbemerkt blieben. Auch wenn relativ gleich ausgestattete Wettbewerber existieren, nimmt die Rivalität durch die häufige Kombination von Kampfbereitschaft und vorhandener finanzieller Mittel zu. Ein langsames Branchenwachstum führt ebenfalls zwischen expandierenden Betrieben zum Anstieg der Konkurrenz. In Branchen, wo ein ungünstiges Verhältnis der Fixkosten zur Wertschöpfung vorliegt oder immense Lagerkosten bestehen, ist die Gefahr von Preissenkungen gegeben, um den Absatz zu sichern. Die einfachen Gebrauchsartikel werden i.d.R. durch Rabatte und spezielle Serviceleistungen umkämpft. In bestimmten

Sektoren (Bsp.: Ammoniumdüngerproduktion) herrscht oft ein Überangebot, da Betriebsgrößenersparnisse nur durch umfangreiche Kapazitätserweiterungen erwirtschaftet werden können. Das strategische Handeln von heterogenen Wettbewerbern kann Konflikte verursachen, wenn die Absichten unklar erscheinen und für die Gegenseite ungünstig sind. Sobald ein Konzern einen bestimmten Branchenerfolg als sehr bedeutend einstuft, wird sich die Situation durch hohe Einsätze weiter verschärfen (PORTER 1999, S. 50ff).

Hohe Austrittsbarrieren sind oft der Grund, warum Unternehmen bei niedrigen/negativen Ertragsraten weiter in einem Wirtschaftssektor aktiv bleiben. Ursachen dafür können u.a. sein: spezialisierte Aktiva, Fixkosten bei Austritt, strategische Wechselbeziehungen, emotionale Barrieren sowie administrative und soziale Restriktionen. Es wird dann probiert, die produzierten Überschusskapazitäten durch rigorose Handlungen am Markt abzusetzen, was die Rentabilität der gesamten Mitbewerber verringern kann. Der Konkurrenzdruck in einer Branche verändert sich mit dem Reifungsprozess, so dass die Betriebe stetig danach streben müssen, ihre Wettbewerbsposition durch strategische Schritte (z.B.: Konzentration des Vertriebs auf stark wachsende Segmente, Marketinginnovationen) zu erhalten/ verbessern (PORTER 1999, S. 53ff).

Ein wichtiger Einflussfaktor auf den Grad der Rivalität in einer Branche ist die zusammenhängende Betrachtung von Aus- und Eintrittsbarrieren, die in Abbildung 15 mit ihrer Wirkung auf die Rentabilität dargestellt ist.

		<b>Austrittsbarrieren</b>	
		<b>Niedrig</b>	<b>Hoch</b>
<b>Eintrittsbarrieren</b>	<b>Niedrig</b>	Niedrige, stabile Erträge	Niedrige, unsichere Erträge
	<b>Hoch</b>	Hohe, stabile Erträge	Hohe, unsichere Erträge

Abbildung 15: Aus- und Eintrittsbarrieren mit ihrer Wirkung auf die Erträge (Porter 1999, S. 56)

Die Gewinne in einer Branche werden am besten stimuliert, wenn hohe Eintrittsbarrieren mit niedrigen Austrittsbarrieren kombiniert sind. Sind jedoch beide

Beschränkungen hoch eingestuft, dann besteht das Risiko, dass erfolglose Konkurrenten weiter im Sektor agieren. Am ungünstigen für den Branchengewinn sind niedrige Eintrittsrestriktionen mit hohen Austrittsbarrieren, da durchschnittlich steigende Kapazitäten bei unsicheren Erträgen vorliegen (PORTER 1999, S. 55f).

Die Bedrohung durch Substitute betrifft alle Unternehmen in einer Branche. Das Gewinnpotential wird limitiert, da die Betriebe in ihrer Preissetzung durch das Vorhandensein einer Alternative gebremst werden. Als Ersatzprodukte werden Erzeugnisse definiert, die in ihrer Funktionalität gleich sind. Um die Position der ursprünglichen Branche zu stärken, kann ein kollektives Vorgehen effektiv sein, wie beispielsweise Marketinginitiativen, die auf die erhöhte Produktqualität aufmerksam machen. Die Substitute, deren Preis-Leistungsverhältnis sich tendenziell verbessert und deren Hersteller hohe Gewinne generiert, bedarf einer besonderen Analyse. Die Reaktion kann in zwei Varianten differenziert werden: Zum einen besteht die Option, das Gut strategisch vom Markt zu verdrängen oder es als Faktor in die eigene Strategie zu integrieren (PORTER 1999, S. 56ff).

Die Abnehmer können durch die Forderungen nach Preissenkungen, Qualitätssteigerungen oder besserer Leistung die Rentabilität der Branche senken. Die Verhandlungsstärke der Abnehmer ist besonders ausgeprägt, wenn diese konzentriert sind und einen maßgeblichen Anteil an den Umsätzen der Hersteller haben. Ist das Produkt ein maßgeblicher Posten bei den Gesamtkosten, so ist es wahrscheinlich, dass die Abnehmer sehr preissensibel sind. Bei undifferenzierten, standardisierten Gütern ist das Austauschrisiko für den Betrieb immens, ebenso wenn die Umstellungskosten bei einem Lieferantenwechsel niedrig sind. Auch bei niedrigen Gewinnmargen der Einkäufer ist die Tendenz zu Kostensenkungen gegeben. Weist der Abnehmer bereits eine partielle Rückwärtsintegration auf, kann er in Verhandlungen den weiteren Ausbau androhen, um bessere Konditionen zu erlangen. Falls der Einkäufer das Erzeugnis weiterverarbeitet oder zur Leistungserstellung benötigt, ist es von relevanter Bedeutung, ob das Input einen hohen Beitrag zur Produktqualität leistet. Ist dies der Fall, so ist der Verkäufer preislich flexibler. Für den Hersteller ist es von Nachteil, wenn beim Abnehmer keine Informationsasymmetrien vorliegen, da dieser durch seine Branchenkenntnis die Preise auf ein Minimum reduzieren wird. Die genannten Gründe für Verhandlungsstärke wirken in modifizierter Form ebenso bei Konsumenten, industriellen Abnehmern oder Händlern. So sind die Kunden beispielsweise bei

undifferenzierten Gütern relativ preiseempfindlich. Der Groß-/ Einzelhandel gewinnt an Verhandlungsstärke gegenüber dem Hersteller, wenn es ihm gelingt, die Kaufentscheidungen der nachgelagerten Stufe zu beeinflussen. Die Abnehmermacht kann sich durch die temporäre Veränderung der beschriebenen Faktoren oder durch taktische Unternehmensentscheidungen verschieben. Grundsätzlich sollte ein Hersteller der Abnehmerauswahl einen großen strategischen Stellenwert beimessen, da durch einen weniger mächtigen Händler die eigene Verhandlungsstärke ausgebaut wird (PORTER 1999, S. 58ff).

Die Ankündigung von großen Lieferanten, die Qualität zu senken oder die Preise zu erhöhen, kann auf Branchen, die keine Kostenerhöhungen an die Kunden weitergeben können, eine rentabilitätsmindernde Wirkung haben. Die Bedingungen für die Verhandlungsstärke der Lieferanten sind, im Vergleich zu denen für Abnehmer, konträr ausgestaltet. Je stärker eine Lieferantengruppe gegenüber den Abnehmern konzentriert ist, desto ausgeprägter ist ihre Machtposition. Eine gleiche Wirkung hat das Fehlen von Ersatzprodukten sowie ein geringer wirtschaftlicher Beitrag der Branche zum Verkaufsergebnis der Lieferanten. Handelt es sich um ein Input, der für den Ablauf des Produktionsprozesses essentiell und nicht lagerfähig ist, verschlechtert sich die Abhängigkeitssituation aus Sicht des Herstellers. Ebenfalls positiv für den Lieferanten sind differenzierte Produkte und die Existenz von Umstellungskosten. Die Einkaufsbedingungen verschlechtern sich tendenziell, wenn die Option zur Vorwärtsintegration der Zulieferer besteht. Porter definiert die Lieferanten nicht nur als Unternehmen, sondern auch als Arbeitskräfte, die ihre Macht durch einen hohen Organisationsgrad und den Besitz durch nicht am Markt verfügbare Qualifikation erhöhen. Auch die Verhandlungsstärke der Lieferanten kann durch zeitliche Veränderungen oder durch unternehmerische Maßnahmen beeinflusst werden (PORTER 1999, S. 61ff).

Der Staat kann ebenfalls als Faktor in das Modell integriert werden, da er neben der Beeinflussung von Eintrittsbarrieren auch als Abnehmer oder Lieferant am Markt agieren kann. Zudem können Gesetze und Verordnungen den Verhaltensspielraum der Branchenteilnehmer und die Entwicklung von Ersatzprodukten beschränken. In der Regel wird bei einer Branchenanalyse die staatliche Wirkung durch die fünf Wettbewerbskräfte näher beleuchtet (PORTER 1999, S. 63f).

Im weiteren Verlauf der Arbeit wird das 5-Kräfte-Modell von Porter auf den Bio-Schokoladenmarkt angewandt. Dadurch werden die strukturellen Charakteristika, die den Wettbewerb ausmachen, identifiziert und eingeordnet. Diese werden bei einer Erweiterung des Portfolios in der Unternehmensstrategie berücksichtigt, um eine erfolgreiche Positionierung im neuen Marktsegment zu erreichen.

### **5.3 Stakeholder-Ansatz**

Unternehmen agieren in dynamischen Gesellschaften, deren Ausprägungen und Entwicklungen die ökonomischen Entscheidungsprozesse beeinflussen. Es existieren Anspruchsgruppen, sogenannte Stakeholder, die ein Interesse oder einen Anteil an der betrieblichen Leistungserstellung haben (POST et al. 2002, S. 8f). Der Ansatz ist aus der Kritik am Shareholder-Konzept entstanden, da dieser lediglich die Belange der Aktionäre fokussiert. Die Begriffsbildung wurde in den 60er Jahren durch ein internes Memorandum am Stanford Research Institute geprägt, das diesen als „those groups without whose support the organization would cease to exist“ definiert. Internationale Beachtung hat die Theorie v.a. durch das Werk „Strategic Management: A Stakeholder Approach“ von R. E. Freeman erhalten (WENTGES 2002, S. 87ff).

Unter Berücksichtigung der historischen Perspektive ist zu erkennen, dass sich die Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern maßgeblich verändert haben. Die frühere Anzahl an relevanten Gruppen, die sich auf Arbeitnehmer, Investoren und Kunden beschränkt hat, ist heute größer und komplexer geworden. Es ist eine Herausforderung für die Manager alle Stakeholder zu identifizieren, um sie bei der betrieblichen Entscheidungsfindung fair zu berücksichtigen. Häufig profitieren einige Parteien, ohne die Risiken tragen zu müssen. Des Weiteren sind die verschiedenen Anliegen oft konträr zueinander und somit nicht deckungsgleich (POST et al. 2002, S. 8f). Werden die Interessen bedeutender Stakeholder nicht beachtet oder verletzt, kann ein solches Handeln dem Unternehmen einen erheblichen ökonomischen Schaden zufügen. Denn es können strategische Maßnahmen behindert, die Reputation des Unternehmens geschädigt und letztendlich die Wettbewerbsposition geschwächt werden. Es lässt sich konstatieren, dass die Unterstützung der Stakeholder für den langfristigen Erfolg einer Unternehmung gegeben sein muss.

Um die Stakeholder im Unternehmensumfeld systematisch zu erfassen, wird zwischen internen und externen Anspruchsgruppen differenziert. Abbildung 16 und 17

veranschaulichen diesen Ansatz. Sie verdeutlichen die Bandbreite der Interessengruppen. Diese verfolgen jeweils individuelle Ziele, die im Anschluss kurz exemplarisch vorgestellt werden.

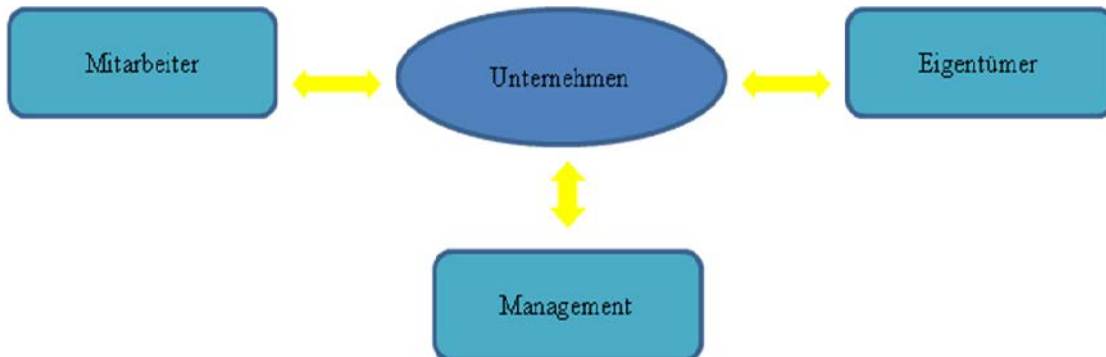


Abbildung 16: Interne Stakeholder

Die Mitarbeiter sind der betrieblichen, internen Bezugsgruppe zuzuordnen, da sie für die Produktherstellung essentiell sind. Sie fordern u.a. die Sicherung ihrer Arbeitsplätze, eine gerechte Entlohnung, ein gutes Betriebsklima und motivierende Arbeitsbedingungen. Ein Eigentümer fokussiert i.d.R. eine langfristige Unternehmensexistenz bei steigenden Erträgen. Bei Familienbetrieben hat oft die Tradition einen Einfluss auf die Unternehmenspolitik. Das Management strebt meist ebenfalls eine solide Geschäftsbasis an, kann jedoch auch von persönlichen Motiven, wie Einfluss, Macht und Prestige geleitet werden. Die genannten Beweggründe müssen jedoch auf ein akzeptables Maß reduziert werden, damit der effiziente Produktionsprozess gewährleistet wird.

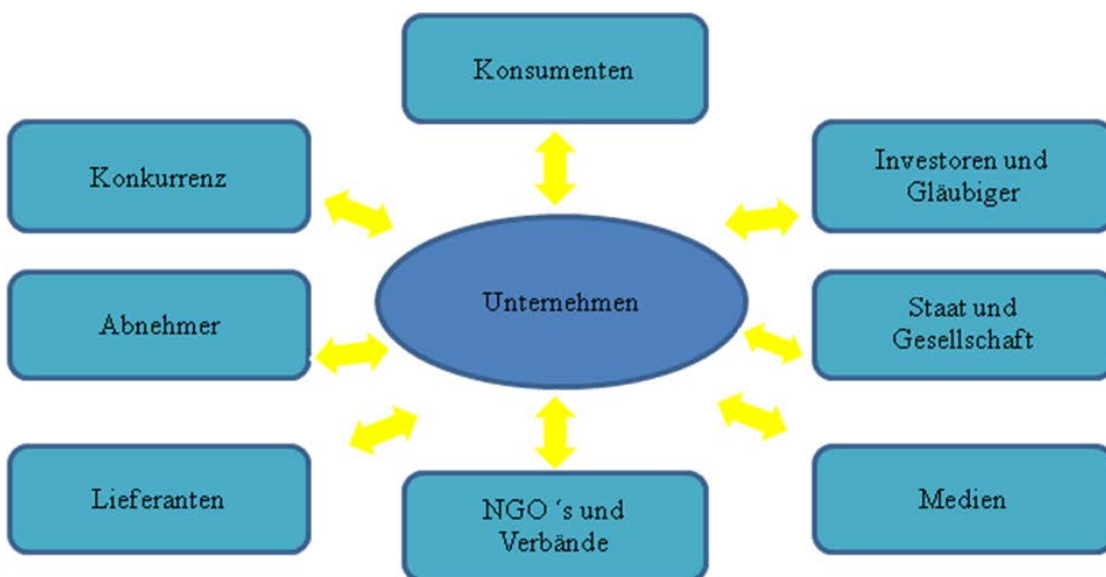


Abbildung 17: Externe Stakeholder

Unter den externen Stakeholdern befinden sich die Abnehmer und Konsumenten, diese präferieren beispielsweise eine hohe Produktqualität zu geringen Preisen bei konstanter Verfügbarkeit. Hingegen wünschen sich die Lieferanten hohe Preise bei stabilen Liefermöglichkeiten und konstanter Zahlungsfähigkeit. Den Investoren geht es i.d.R. um eine sichere Kapitalanlage mit hohen Renditen. Bei den Gläubigern stehen die Zahlung der Zinsen und die Rückerstattung des bereitgestellten Fremdkapitals im Vordergrund. Der Staat und die Gesellschaft wollen von den Aktivitäten profitieren, indem die Lebensqualität verbessert wird oder Steuern gezahlt werden. NGO's und Umweltverbände möchten oft bestimmte soziale-, politische- oder Umweltthemen berücksichtigt wissen (POST et al. 2002, S. 13). Die Medien möchten eine hohe Auflagenzahl generieren, die häufig, v.a. im populistischen Segment, aus der Aufdeckung von wirtschaftlichen Skandalen resultiert. Auch die konkurrierenden Unternehmen beobachten die Aktivitäten der Wettbewerber, um bei Vordringen in ihr Geschäftsfeld mit geeigneten Maßnahmen zu reagieren.

Innerhalb geschäftlicher Entscheidungsprozesse wird häufig festgestellt, dass die Stakeholder teilweise keine juristisch fundierte Position aufweisen, um ihre Forderung durchzusetzen. Hier existieren meist implizierte Verhaltensregeln und Normen im Gebiet der „Property Rights“, die ein Einlenken des Unternehmens ökonomisch sinnvoll erscheinen lassen. Nestlé liefert mit Kit Kat ein Beispiel. In diesem Fall wurde Palmöl eingesetzt, das auf abgeholzten Regenwaldflächen kultiviert wird. Greenpeace entdeckte diese Lieferbeziehung und initiierte eine Werbekampagne, die sich auf den Verlust des Lebensraums des Orang-Utans fokussiert. Das fatale Fehlverhalten des Managements (Unterlassungsklage) hat zu einer schnelleren Verbreitung via Internet beigetragen, so dass ein erheblicher Imageverlust mit Umsatzeinbrüchen verzeichnet wurde. Dieser Vorfall hätte verhindert werden können, wenn die Verantwortlichen von Nestlé die Problematik „Palmöl“ frühzeitig als Issue erkannt hätten. Dies wäre bei Verfolgung der Aktivitäten der Umweltverbände möglich gewesen. Dementsprechend lässt sich zusammenfassen, dass die Ansprüche der Stakeholder identifiziert und innerhalb eines gewissen Rahmens berücksichtigt werden müssen, da sonst die Durchsetzung der eigenen Ziele gefährdet wird.

## 5.4 Wertschöpfungsketten-Modell

Ein Produkt, dass dem Konsumenten im LEH offeriert wird, hat für seine Herstellung eine Anzahl von Wertschöpfungsprozessen durchlaufen. So muss beispielsweise für eine Tafelschokolade erst der Kakao in den Anbauländern kultiviert, geerntet, aufbereitet und transportiert werden, um eine technologische Fertigung sowie den anschließenden Vertrieb zu ermöglichen. Abbildung 18 zeigt die Wertschöpfungskette für Schokolade.

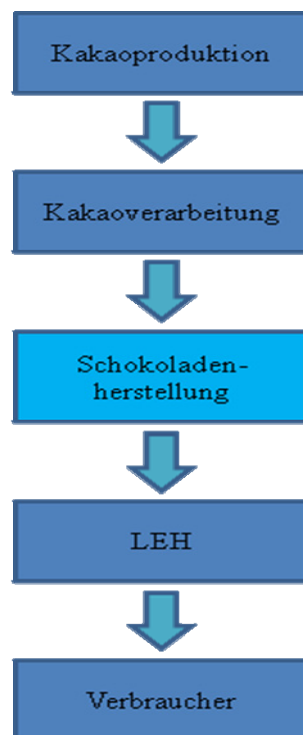


Abbildung 18: Wertschöpfungskette für Schokolade

In dieser Wertschöpfungskette agieren etliche Akteure, die sich jeweils auf ihre Kernkompetenz spezialisiert haben. Um durch die Arbeitsteilung Effizienzgewinne zu generieren, die Verbrauchererwartungen zu erfüllen und Imageverluste durch opportunistisches Verhalten zu vermeiden, bedarf es der Koordination. Gelingt diese, kann letztendlich die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen verbessert werden, da z.B. die einzelbetrieblichen Abläufe optimiert, die Forderungen des Einzelhandels umgesetzt und der faire Handel in der gesamten Lieferkette implementiert wird. Hierfür muss die Wertschöpfungskette systematisch erfasst und im begrenzten Maße bestmöglich gesteuert werden (BOKELMANN 2009, S. 115f).



Ist es gelungen, die Wertschöpfungskette abzubilden, muss kontinuierlich auf Veränderungen im Unternehmensumfeld geachtet werden, damit ggf. eine Adaption innerhalb der Lieferkette erfolgen kann. Potentielle Antriebskräfte sind beispielsweise die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, die beim Konsumenten das Bedürfnis nach mehr Natürlichkeit in den Lebensmitteln entstehen lassen. Um die Informationsasymmetrien zu reduzieren, Vertrauen aufzubauen und die Leistungsfähigkeit der Handelskette zu erhöhen, verpflichten sich die Teilnehmer i.d.R. per Kontrakt nach festgelegten Standards zu wirtschaften, wie dem International Food Standard (IFS) und der DIN ISO 9000 (BOKELMANN 2009, S. 117f).

Eine Option, die gesamte Lieferkette produktiver zu gestalten, bietet der Managementansatz Efficient Consumer Response (ECR). Hersteller und Händler optimieren ihre distributiven Prozesse durch einen erhöhten Informationsfluss, um die Bedürfnisse der Konsumenten effizienter und effektiver befriedigen zu können. Neben dem Aufbau eines reibungslosen logistischen Systems, das die Kosten minimiert, wird das Sortiment so gestaltet, dass die Regalfläche profitabler wird. Dies erfolgt u.a. durch Verkaufsförderungen, Produktneueinführungen und einer ansprechenden Warenpräsentation. Um die genannten Maßnahmen umsetzen zu können, ist ein Kooperationswille notwendig, der jedoch häufig nicht im ausreichenden Umfang vorhanden ist (vgl. Kapitel 9) (BOKELMANN 2009, S. 119ff).

Es lässt sich konstatieren, dass ein Unternehmen unter allen Umständen die Akteure in seiner Lieferkette erkennen muss, um Synergiepotentiale erschließen und nutzen zu können. Auch die Schokoladenindustrie, die länderübergreifende Wertschöpfungsketten aufweist, ist sich der Thematik bewusst. Dementsprechend wird in dieser Arbeit das folgende Wertschöpfungsketten-Modell (BOKELMANN 2010) (Abbildung 19) in Kapitel 7 benutzt, um die komplexen Prozesse im Bio-Schokoladensegment erfassen und analysieren zu können.



Abbildung 19: Wertschöpfungsketten-Modell  
(Bokelmann 2010)

Abbildung 19 zeigt 5 maßgebliche Faktoren, die in der Wertschöpfungskette wirken. Es ist für einen realitätsnahen Überblick unerlässlich die zahlreichen Akteure mit ihren jeweiligen Funktionen zu identifizieren, da ohne deren Existenz keine Produktion etc. möglich wäre. Dementsprechend werden im weiteren Verlauf u.a. die Konsumenten mit ihren Präferenzen, die Bio-Schokoladenunternehmen sowie die Stakeholder näher erläutert. Auch der Staat kann durch die gesetzlichen Rahmenbedingungen einen positiven oder negativen Einfluss auf die Wettbewerbssituation eines Unternehmens ausüben. Deswegen ist die Kenntnis über die rechtlichen Grundlagen für die Vermarktung von biologischen Lebensmitteln essentiell, um Marktkonform zu agieren. Der Technologiewandel und die Ausprägung der Infrastruktur in Distributionsprozessen verdienen aufgrund ihres Kosteneinsparungspotentials usw. ebenfalls eine nähere Betrachtung.

## 5.5 Wettbewerbsstrategie

Um langfristig erfolgreich am Markt agieren zu können, ist es für Unternehmen essentiell eine Wettbewerbsstrategie zu verfolgen. Diese ist als die Kombination von Zielen und Instrumenten zu definieren (PORTER 1999, S. 25), die es einem Unternehmen ermöglicht, eine präferierte Wettbewerbsposition einzunehmen und durch Proaktivität zu halten. Bei der Formulierung wirken auf das Unternehmen vier limitierende Faktoren ein (PORTER 1999, S. 26), die in Abbildung 20 dargestellt sind.

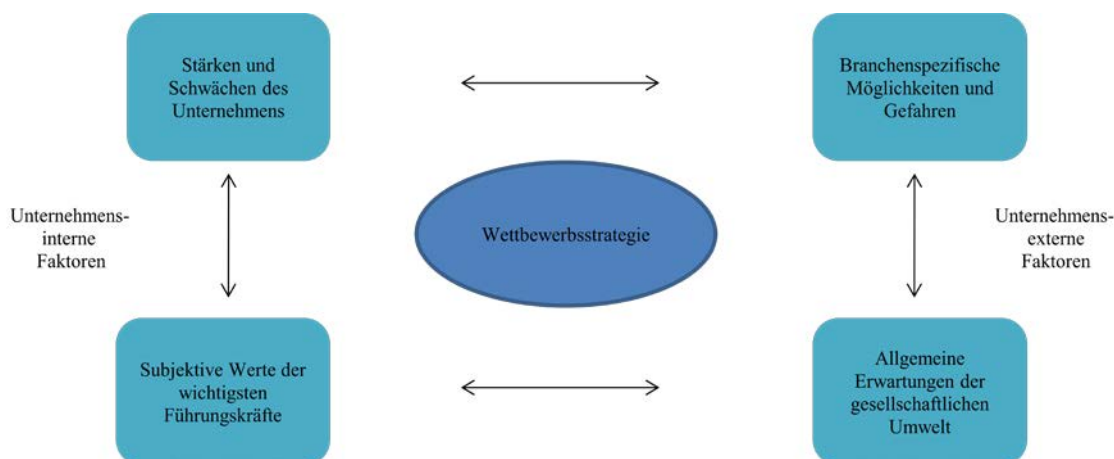


Abbildung 20: Der Kontext zur Formulierung von Wettbewerbsstrategien  
(Porter 1999, S. 26)

Die Stärken und Schwächen eines Unternehmens resultieren aus einer Bilanz aus Aktiva und Fähigkeiten, die das Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz hat. Unter den

subjektiven Werten der wichtigsten Führungskräfte ist deren Motivation zu verstehen, die Strategie umzusetzen. Diese beiden Faktoren sind die internen Grenzen der Wettbewerbsstrategie. Die externen Restriktionen sind die Branchenstruktur sowie der Unternehmenskontext. So haben die Potentiale und Risiken der Branche einen maßgeblichen Einfluss auf die Wettbewerbssituation. Auch die Erwartungen der Stakeholder begrenzen den Handlungsspielraum des Unternehmens, wie bspw. durch Gesetze oder soziale Richtlinien (PORTER 1999, S. 26f). Dieser Faktor ist für die Arbeit besonders relevant, da von den Unternehmen ein verantwortungsbewusstes Handeln gefordert wird, was wiederum die Analyse von Bio als Option bedingt.

Im weiteren Verlauf der Arbeit müssen dementsprechend erst die genannten Faktoren berücksichtigt werden, bevor Handlungsempfehlungen für ein Unternehmen, das erwägt im Bio-Schokoladenmarkt zu agieren, abgeleitet werden können. Mit der Branchenstrukturanalyse (5-Kräfte-Modell) und dem Wertschöpfungsketten-Modell werden drei der genannten Faktoren analysiert. Dabei werden die allgemeinen branchenspezifischen Gegebenheiten betrachtet, ohne auf die spezielle Ausgangssituation eines Einzelunternehmens einzugehen. Die subjektiven Werte der Führungskräfte werden im Wertschöpfungsketten-Modell kurz skizziert, ansonsten vernachlässigt.

Bezugnehmend auf die anfängliche Definition der Wettbewerbsstrategie können nach der Ermittlung der limitierenden Faktoren die Ziele und Mittel festgelegt werden. Abbildung 21 zeigt das Rad der Wettbewerbsstrategie, in der die Nabe von den ökonomischen sowie nicht ökonomischen Zielen des Unternehmens im Wettbewerb geprägt ist (PORTER 1999, S. 25).

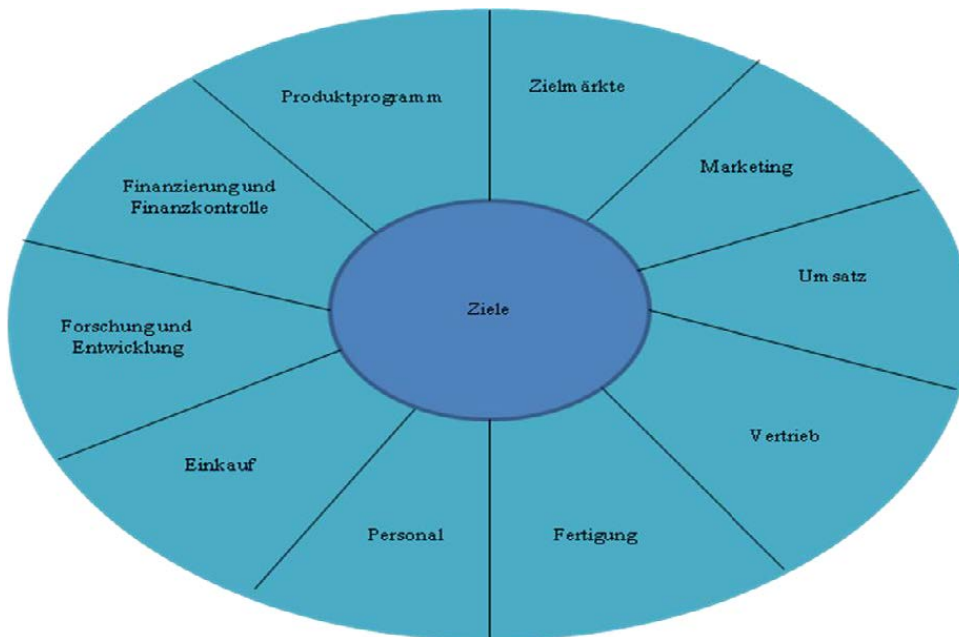


Abbildung 21: Das Rad der Wettbewerbsstrategie  
(Porter 1999, S. 25)

Die Radspeichen sind dabei die Instrumente zur Zielerreichung, die vom jeweiligen Funktionsbereich oder Management zu spezifizieren sind. „Wie bei einem Rad müssen die Speichen (die Instrumente) von der Nabe (den Zielen) strahlenförmig ausgehen und sie reflektieren und die Speichen müssen untereinander verbunden sein, wenn das Rad rollen soll“ (PORTER 1999, S. 26). Im übertragenden Sinne soll der potentielle Bio-Schokoladenmarkteinstieg ebenfalls „ökonomisch funktionieren“, so dass die Handlungsempfehlungen systematisch nach dem Rad der Wettbewerbsstrategie aufgebaut werden. Ein Schokoladenhersteller muss die allgemein formulierten Erkenntnisse lediglich auf seine Betriebssituation übertragen und anpassen. Hierbei können Aspekte ergänzt oder eliminiert werden. Denn ein strategisches Vorgehen sollte, insbesondere für den Markteintritt in neue Branchen, oberste Priorität haben.

## **6 Umsatzentwicklung für ökologische Erzeugnisse**

Kapitel 6 analysiert die Umsätze für ökologische Erzeugnisse, um deren Anteil am gesamten Lebensmittelmarkt zu verdeutlichen. Des Weiteren wird auf die internationale Bio-Flächenentwicklung eingegangen. Nach der Darstellung der allgemeinen Daten erfolgt ab 6.2 eine Fokussierung auf Kakao. Es erfolgt eine quantitative Taxierung sowie eine Charakterisierung des größten Anbaulandes. Kapitel 6.4 und 6.5 zeigen die ökonomische Bedeutung von Bio-Süßwaren/ -Schokoladen. Hierbei werden u.a. sowohl die unterschiedlichen Marken als auch die Sorten näher betrachtet. Der Leser soll damit einen Überblick zum wirtschaftlichen Stellenwert des Segments erhalten.

### **6.1 Bio-Lebensmittelmarkt**

Der deutsche Bio-Markt ist in den letzten Jahren kontinuierlich gewachsen. Zahlreiche Lebensmittelskandale im konventionellen Angebotssegment verunsicherten die Verbraucher, so dass 2001 sogar ein Umsatzwachstum von 32% generiert wurde. Nach einer Konsolidierung der Nachfrage im Jahr 2003 (+ 3%) manifestierte sich der nachhaltige Ernährungstrend zunehmend in der Gesellschaft. Der Handelsumsatz von Bio-Lebensmitteln entwickelte sich dynamisch und stieg von 2,7 Mrd. Euro (2001) auf 5,8 Mrd. € im Jahr 2008 (Abbildung 22). Insgesamt beträgt somit der Anteil ökologischer Produkte 3,5% am Lebensmittelmarkt (BÖLW 2009, S. 16f). Für 2009 wird ein durchschnittliches Umsatzwachstum von ca. 2% taxiert, was zahlenmäßig 6 Mrd. € sind (FRÜHSCHÜTZ 2010, S. 28). Die durch die Wirtschaftskrise abgeschwächte Marktentwicklung im Bio-Segment wird durch eine negative Umsatzentwicklung von etwa 2,4% im konventionellen Lebensmittelbereich relativiert (SCHIEVELBEIN 2010, S. 11).

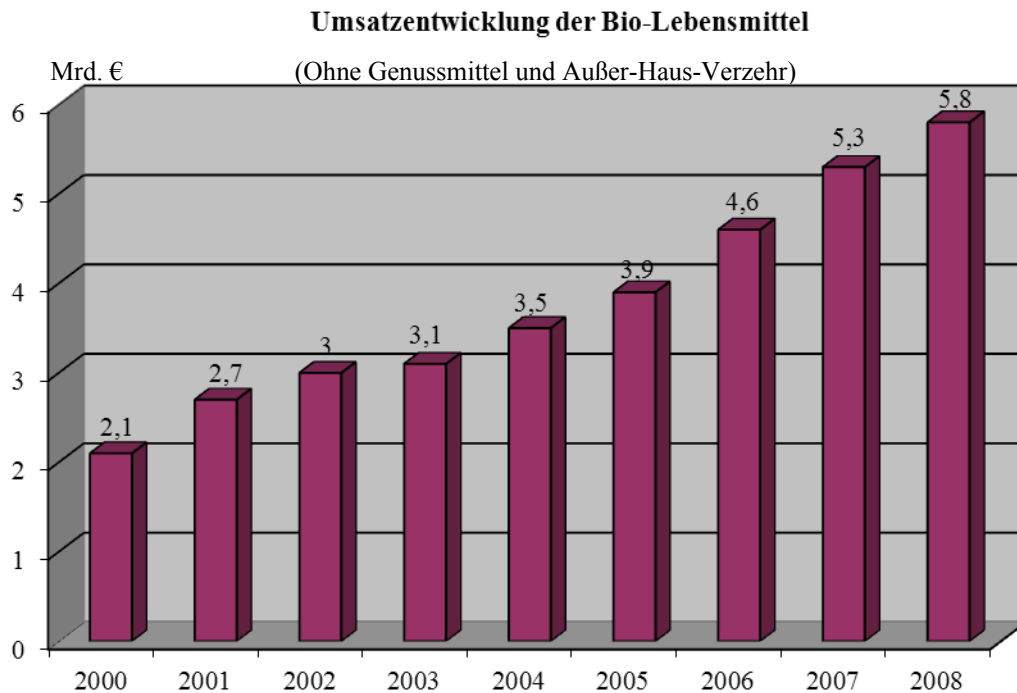


Abbildung 22: Umsatzentwicklung der deutschen Bio-Lebensmittel  
(Hamm, Universität Kassel; ZMP 2009)

Das Jahr 2009 ist als Phase der Konsolidierung zu bezeichnen, in dem sich die Marktkräfte langsam angleichen (RIPPIN 2010, S. 45). Trotzdem wird der Bio-Markt durch Mengenwachstum charakterisiert, was sich durch die Preisreduktion in bedeutenden Produktkategorien nur geringfügig in der Umsatzentwicklung widerspiegelt. Zudem hat der LEH, der in den letzten Jahren als Wachstumstreiber galt, sein Bio-Sortiment weitgehend aufgebaut (BÖLW 2010, S. 5).

Die Discounter generierten im Zeitraum von Januar bis Oktober 2008 die größten Marktanteile am Umsatz von Bio-Produkten (Abbildung 23). Auch der Gesamtmarkt hat im Wert um 14% und in der Menge um 9% zugenommen. Die Discounter jedoch haben das durchschnittliche Wachstum mit 20% im Wert und 15% in der Menge deutlich übertroffen (LEBENSMITTELZEITUNG 2008, S. 15).

### Marktanteile am Umsatz (Januar-Oktober 2008 (2007))

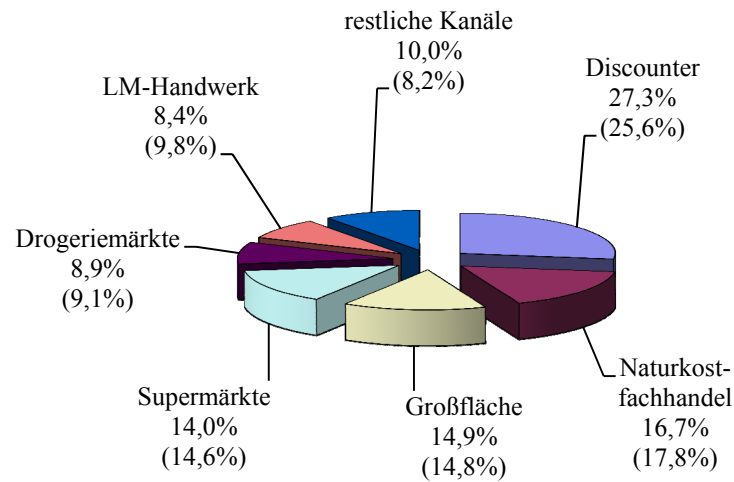


Abbildung 23: Marktanteile am Umsatz von Bio-Produkten nach Absatzkanälen (Lebensmittelzeitung, GFK 2008)

Der klassische Naturkostfachhandel ist mit strukturellen Herausforderungen konfrontiert, da auch der konventionelle Lebensmitteleinzelhandel sein ökologisches Angebotssortiment kontinuierlich erweitert hat (DIENEL et al. 2007, S. 2). Der Verbraucher kann jedoch in einem großen Naturkostfachgeschäft (z.B. Bio Company, Alnatura, Basic) häufig zwischen 8.000 Artikeln wählen, wohingegen die Discounter etwa 30-100 Produkte gelistet haben. 2006 wurden etwa 49% des Bio-Handelsumsatzes (ca. 2,25 Mrd. €) vom LEH (inkl. Discounter, Obst- und Gemüsefachgeschäfte), 23% von den Naturkostfachgeschäften (etwa 1,08 Mrd. €), 10% von den Erzeugern (landwirtschaftliche Direktvermarktung, Wochenmärkte und Lieferdienste), 7% von den Drogeriemärkten (einschl. Tankstellen, Versandhandel, Tiefkühlheimdienste) sowie jeweils 5% vom Handwerk (Bäckereien, Fleischereien) und den Reformhäusern generiert (HAMM et al. 2007). 2008 wurde im LEH mit Geschäften, die Verkaufsflächen von über 100 m<sup>2</sup> aufweisen, ein um 2,6% gesteigerter Umsatz erwirtschaftet. Der Naturkosteinzelhandel konnte ein flächenbereinigtes Umsatzplus von 1,2% generieren, was durch die erfolgreichen vorherigen vier Jahre relativiert wird. In diesen wurden die Umsätze in einem durchschnittlichen Fachgeschäft um fast die Hälfte gesteigert. Darüber hinaus wurden bundesweit mehr als 100 großflächige (> 300 m<sup>2</sup>) Naturkostfachgeschäfte und Bio-Supermärkte eröffnet (BRAUN et al. 2009, S. 5).

Im Jahr 2009 wurde eine konträre Entwicklung im Bereich der Zuwachsraten festgestellt, da der Bio-Fachhandel ein höheres Wachstumsergebnis verzeichnet hat als der Lebensmittelhandel (FRÜHSCHÜTZ 2010, S. 28). Insgesamt wurde vom Naturkosthandel ein flächenbereinigtes, durchschnittliches Umsatzplus von etwa 3,1% erzielt, wobei die realen Umsatzzahlen (inklusive Neueröffnungen) für das Jahr auf + 6,3% taxiert wurden. Ein überdurchschnittliches Wachstum (4,7% Jahresumsatzsteigerung) wurde v.a. von den großflächigen Geschäften mit über 400 Quadratmetern erwirtschaftet (BRAUN et al. 2010, S. 7f). Die Discounter und auch die Vollsortimenter hingegen mussten ein Umsatzrückgang von ca. jeweils 3,4% hinnehmen (BÖLW 2010, S. 20). Diese Einbrüche resultierten u.a. aus den Preissenkungen für Bio-Produkte, da der Mengenabsatz konstant bis zunehmend gewesen ist (FRÜHSCHÜTZ 2010, S. 28). Die Preise lagen durchschnittlich 3,1% unter Vorjahresniveau, wobei sich die einzelnen Distributionskanäle, wie die Discounter mit – 8%, der LEH mit – 4,3% und der Naturkostfachhandel mit - 2% im jeweiligen Niveau unterschieden (BÖLW 2010, S. 20). Auch die Übernahme von Plus durch Netto, mit dem daraus folgenden eingeschränkten Sortimentsangebot, hat diese Entwicklung beeinflusst (SCHIEVELBEIN 2010, S. 11).

Die Zahl der am Bio-Markt agierenden Unternehmen (Erzeuger, Verarbeiter, Importeure) ist 2008 auf ungefähr 29.244 gestiegen. Dabei wuchsen die verarbeitenden Betriebe um etwa 13,9%, die Importeure um ca. 5,7% und die kombinierten Unternehmen (Verarbeitung und Import) um ungefähr 20%. Auch die reinen Handelsunternehmen konnten einen numerischen Anstieg um ca. 32% verbuchen (BMELV 2009).

Die höchste Umsatzsteigerung 2008 konnten Molkerei- und verarbeitete Produkte generieren. Die temporäre ungenügende Rohstoffverfügbarkeit begrenzte diese Entwicklung im Bereich der Frischeprodukte, beispielsweise bei Brot, Gemüse sowie Kartoffeln. Vermehrt wurden ebenfalls tierische Produkte (Eier, Fleisch, Fleischwaren) von den Verbrauchern nachgefragt (FRÜHSCHÜTZ 2010, S. 28). Des Weiteren hat das Öko-Trockensortiment, laut Daten von AC Nielsen, ein Umsatzplus von rund 30% erwirtschaftet (RIPPIN 2009, S. 2). Anzumerken ist, dass die positive Umsatzbilanz für ökologische Produkte nur teilweise mit einem erhöhten Absatz korreliert, da die Endverbraucherpreise ebenfalls gestiegen sind (BÖLW 2009, S. 16). Abbildung 24



verdeutlicht die Umsatzentwicklung von Bio-Frischeprodukten auf Basis des GfK-Haushaltspanel für den Zeitraum Januar-November 2008 im Vergleich zum Vorjahr.

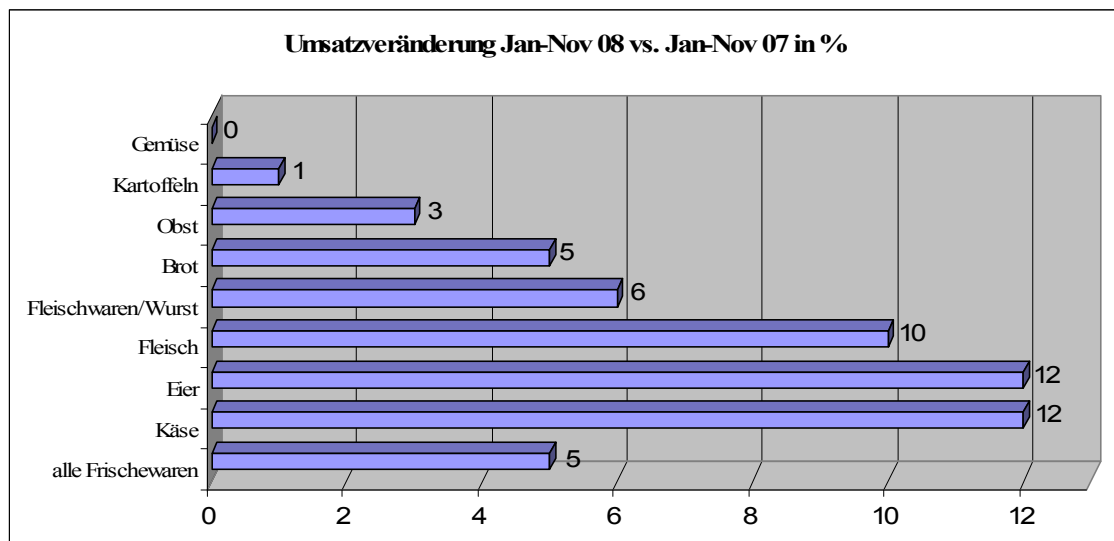


Abbildung 24: Umsatzveränderung bei Bio-Frischeprodukten  
(ZMP-Analyse auf Basis vom GfK-Haushaltspanel)

Die Landwirte reagieren auf die anhaltende Nachfrage und bewirtschaften 2008 ca. 911.385 ha (+ 5,3%) nach ökologischen Maßstäben. Auch die Anzahl der Erzeugerbetriebe erhöhte sich um 6,0% auf 19.824. Insgesamt nehmen sie an der gesamten Landwirtschaft 5,5% der Betriebe und 5,4% der Fläche ein (BÖLW 2009, S. 6f). Trotzdem wurden Angebotsengpässe v.a. im Frischebereich bei Obst, Gemüse und Kartoffeln verzeichnet, was aus Ertragseinbußen in den Erzeugerländern resultiert (RIPPIN 2009, S. 1). 2007 wurden in Deutschland 865.336 ha ökologisch bewirtschaftet, wovon 52% als Grünland und 45% für den Ackerbau genutzt wurden (3% Sonderkulturen). Innerhalb der Produktionsstruktur wurde die Ackerfläche um 4% zu Lasten des Grünlandes ausgedehnt, so dass die Gemüseflächen um 20% (10% an der Gesamtgemüsebaufläche), die Kartoffelflächen um 9% und die Futteranbauflächen um 7% gewachsen sind. Die bessere Verfügbarkeit von Bio-Futtermitteln induzierte eine Steigerung der Schweinefleisch- und Eierproduktion (+ 16% sowie + 18%). In der gesamten deutschen Milchviehhaltung stammten 2007 etwa 18% der Milchkühe und 10% der Milchschafe von ökologischen Betrieben, was die Bedeutung der Bio-Molkereierzeugnisse manifestiert (BÖLW 2009, S. 10). Trotz dieser Entwicklung ist festzuhalten, dass die ökologische Flächenausdehnung kleiner ist als die Nachfrage (BÖLW 2009, S. 6).

Im europäischen Vergleich (EU 27) bewirtschaften 2007 nur Italien mit etwa 1,15 Mio. ha und Spanien mit ca. 988.000 ha eine größere ökologische Fläche als Deutschland. Österreich erzielt Platz 1 bei einer bewirtschafteten Bio-Fläche von rund 12% gemessen an der gesamten landwirtschaftlichen Nutzfläche (Lettland 10%, Portugal 9%). Deutschland befindet sich mit 5% hierbei nur auf den mittleren Rängen. Die größten absoluten Bio-Flächenausdehnungen wurden in Spanien (+ 62.000 ha), Polen (+ 58.000 ha), Großbritannien (+ 56.000) sowie Deutschland (+ 40.000 ha) erzielt. Des Weiteren verzeichneten einige neue EU-Beitrittsländer hohe Flächenzuwächse, beispielsweise Bulgarien mit einer knappen Verdopplung der Bio-Anbaufläche verbunden mit einer Betriebskonzentration oder Litauen und Polen mit einer Steigerung um 25%. Die meisten Bio-Betriebe sind in Italien (etwa 43.159), Griechenland (ca. 23.800), Österreich (rund 20.000) und Deutschland lokalisiert (BÖLW 2009, S. 8). Insgesamt wurden 2007 in der EU-27 ca. 7,2 Mio. ha biologisch bewirtschaftet, was einem Wachstum von rund 6% entspricht. Die stärksten Zuwächse wurden bei der Gemüse-, Obst-, und Futterbaunutzung erzielt. Etwa 44% (3,2 Mio. ha) von der EU-Bio-Fläche wurden als Grünland genutzt. Hierbei bewirtschafteten das Vereinigte Königreich (452.734 ha) sowie Deutschland (450.000 ha) die größten Flächen, die höchsten Grünlandanteile von 85% erzielten Irland, Slowenien und Tschechien. Auf 17% der Bio-Anbauflächen wurde 2007 Getreide kultiviert, was einer Steigerung von 9% und 1,2 Mio. ha entspricht. Die führenden Bio-Getreideländer sind Italien (241.430 ha), Deutschland (181.000 ha) sowie Spanien (102.593 ha) (BÖLW 2009, S. 12).

So generierte der europäische Bio-Markt 2007 etwa 16,2 Mrd. € an Handelsumsatz. Das erwirtschaftete Wachstum von 2 Mrd. € (knapp 10%) resultierte z. T. aus Preissteigerungen. Der LEH ist der am meisten frequentierte Absatzkanal gewesen, so erreichte er häufig über 75% an der Bio-Vermarktung (Schweden 90%, Schweiz und Vereinigtes Königreich 75%). Deutschland agiert 2007 weiterhin als größter Bio-Markt (5,3 Mrd. €) in Europa, gefolgt vom Vereinigten Königreich (2,6 Mrd. €), Frankreich (1,9 Mrd. €) sowie Italien (1,87 Mrd. €). Der Marktanteil von Bio-Lebensmitteln hat in Dänemark 5,3%, Österreich 5,0% und Schweiz 4,6% betragen. Des Weiteren haben die dänischen Verbraucher etwa 107 €, die Schweizer 105 € und die Österreicher 89 € pro Kopf im Jahr 2007 für die Produktparte ausgegeben (Deutschland 64 €). Der US-amerikanische Bio-Markt wuchs 2007 um 21% und generierte ca. 20,01 Mrd. USD (15,9 Mrd. €), was am gesamten Lebensmittelumsatz 2,8% sind. Die Organic Trade Organisation taxiert ihn für 2008 auf 23,6 Mrd. USD (BÖLW 2009, S. 20).

International ist diese Fläche 2007 insgesamt um 1,5 Millionen Hektar auf rund 32 Mil. ha angewachsen, wovon ca. 37,6% in Ozeanien, etwa 24,1% in Europa sowie ungefähr 19,9% in Lateinamerika liegen (BIO-SIEGEL REPORT 2009, S. 10). 2008 beträgt die Bio-Fläche etwa 32,2 Mio. ha, wobei die regionale Verteilung Tabelle 5 zu entnehmen ist.

Tabelle 5: Die größten Bio-Regionen 2008  
(SAHOTA 2009)

Region	Größe in Mio. ha
Ozeanien	12,11
Europa	7,76
Lateinamerika	6,4
Asien	2,88
<b>Insgesamt</b>	<b>29,15</b>

Weltweit gibt es 2008 ca. 1,22 Mio. biologisch wirtschaftende Betriebe in 141 Ländern (SAHOTA 2009). In Afrika werden zertifizierte Bio-Produkte vornehmlich für den Export und zur Einkommenssicherung erzeugt, da sich der lokale Markt mit Hilfe politischer Maßnahmen erst im Aufbau befindet. Auch Lateinamerika beliefert mit ökologischen Kakao, Kaffee, Zucker, Getreide, Fleisch und Wein eher die ausländischen Märkte. Der asiatische Raum verzeichnet, neben einer internationalen, auch eine gesteigerte heimische Nachfrage. Ozeanien registriert neben wachsenden Exportraten auch eine Belebung auf den lokalen Bio-Märkten, vornehmlich in Australien und Neuseeland. Für Nordamerika prognostizieren Experten ein geringes Umsatzwachstum durch die Wirtschaftskrise. Das globale Bio-Handelsvolumen hat 2008 rund 46 Milliarden US-Dollar betragen (BIO-SIEGEL REPORT 2009, S. 10f).

## 6.2 Bio-Kakaomarkt

Die Daten, die für die gehandelten Mengen an Bio-Kakao zur Verfügung stehen, sind als labil einzustufen. Begründet wird das Fehlen von offiziellen Statistiken mit den geringen produzierten und vermarkteten Quantitäten, den verschiedenen Verarbeitungsformen (beispielsweise Bohnen, Pulver, Likör oder Schokolade) und der Disparität zwischen angebauter und veräußerter Menge (LIU 2008). Dementsprechend

variieren die Zahlen von 15.500 t bis zu 32.000 t in 2005 (PAY 2009) und für das Jahr 2010 taxiert die Tropical Commodity Coalition die weltweite Verfügbarkeit an zertifizierten Kakao auf 26.000 t (CBI 2010). Aufgrund der übereinstimmenden Aussagen in den Experteninterviews vermutet die Autorin, dass sich die Produktionsmenge zwischen 35.000-40.000 t bewegt. Unabhängig von der z.T. fragwürdigen Datenbasis lässt sich konstatieren, dass der Bio-Kakaomarkt nur einen geringen Anteil am gesamten Kakaomarkt einnimmt. Laut ICCO (2006) im Durchschnitt weniger als 0,5% an der gesamten Produktionsmenge von Kakao, jedoch mit steigender Tendenz.

Südamerika ist die führende Anbauregion für Bio-Kakao, da dort etwa 70% des internationalen Angebotes kultiviert werden. Maßgeblich daran beteiligt ist die Dominikanische Republik (Kapitel 6.3), die einen Exportanteil von 60% an der gesamten Jahresernte generiert (PAY 2009). Auch andere Länder konvertieren zur ökologischen Produktionsweise, wie Tabelle 6 verdeutlicht. Dabei ist der Trend zu erkennen, dass sich die Kleinbauern in Kooperativen organisieren, um die Rohstoffe direkt exportieren zu können und so einen höheren Preis zu erhalten. Zudem offerieren die Vereinigungen häufig technische Unterweisungen, die Option der Kreditaufnahme und Maßnahmen zur langfristigen Qualitätsverbesserung. In 14 Anbauländern, von insgesamt 24, existieren derartige Organisationsformen, diese sind v.a. in der Region Lateinamerika und zunehmend auch in Afrika verankert.

Tabelle 6: Bio-Kakaoproduzenten  
(ICCO 2006)

<b>Region/ Land</b>	<b>Kooperativen/ Organisationen</b>
<b>Afrika (6)</b>	
Ghana	
Madagaskar	Arco Ocean Indien/ Millot- Remandraibe-Sagi
Sao Tome	Cecab
Tansania	Bioland/ Kyela Co-op Union
Togo	
Uganda	ESCO
<b>Amerika (14)</b>	
Belize	TCGA
Bolivien	El Ceibo
Brasilien	
Kolumbien	
Costa Rica	APPTA
Kuba	
Dominikanische Republik	fünf Exporteure, inkl. Conacado und Yacao
Ecuador	
El Savador	
Mexiko	Asesoria Tecnica en Cultivos Organicos
Nicaragua	La Campesina- Cacaonica
Panama	Cocabo, Servicio Multiple de Cacao Bocatorena
Peru	COCLA- Cooperativa Agraria Cacaotera Acoprigo, Ltda- Cooperativa Agraria Cafetalera El Quinacho- Cooperativa Agraria Cafetalera Valle Rio Apurimac- Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo Ltda-
Venezuela	Aragua state cocoa farmers association
<b>Asien und Ozeanien (4)</b>	
Fiji	
Indien	
Sri Lanka	
Vanuatu	Malecoula

Die Preise für Bio-Kakao und die gezahlten Prämien für die ökologische Erzeugung fluktuieren. Zudem ist es schwierig, die Prämien entlang der Handelskette einzuschätzen, so dass Aufschläge zwischen 10-50% über der konventionellen Ware vermutet werden (PAY 2009). Abbildung 25 zeigt die Preisentwicklung von Bio-Kakao und konventionellen Kakao für die jeweiligen Quartale von 31.03.2009-31.06.2010. Die Daten wurden von der Firma HCCO zur Verfügung gestellt. Es ist jedoch zu beachten,

dass es sich um Indikationspreise handelt, die sich bei einer tatsächlichen Kaufentscheidung noch erhöhen. Dies hängt u.a. von Faktoren, wie dem genauen Zeitpunkt, den Quantitäten und den ausgehandelten Konditionen ab. Zudem müssen noch Zusatzkosten entrichtet werden, wie Zölle und Verschiffungsgebühren etc..

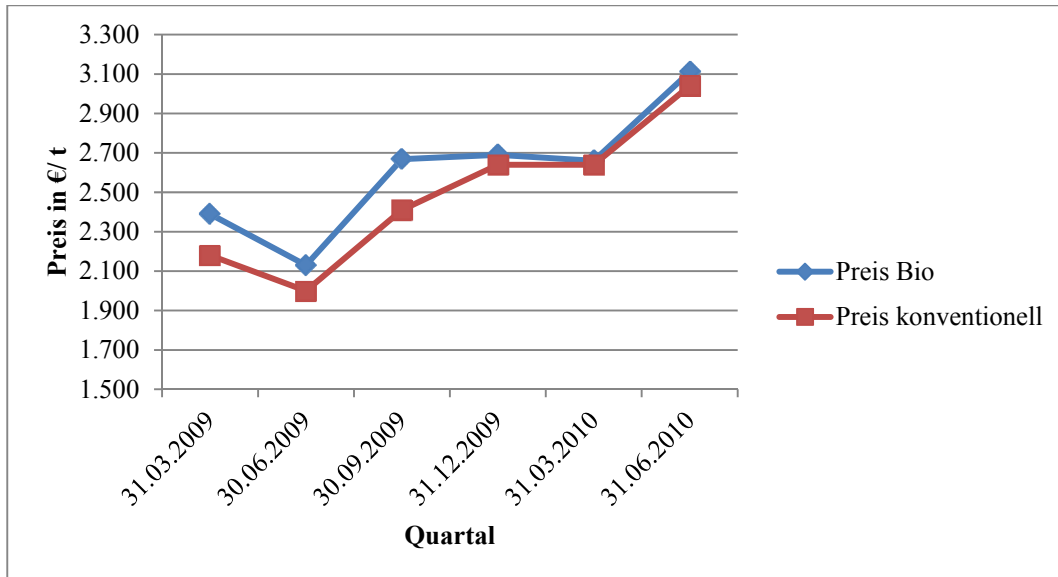


Abbildung 25: Preisentwicklung von Bio-Kakao und konventionellen Kakao in €/t (konventionell: Westafrika-Ware; biologisch: Dom. Rep.-Ware)

Mit Hilfe der Grafik wird deutlich, dass sich das Preisniveau von Bio-Kakao in dem Betrachtungszeitraum zwischen 2.130,00 und 3.111,00 €/t befindet, wobei ab dem 2. Quartal 2009 tendenziell ein Preisanstieg verzeichnet wird. Im Durchschnitt wurden 2.608,00 €/t generiert. Beim konventionellen Kakao ist ebenfalls eine Preiserhöhung ab dem 3. Quartal 2009 festzustellen, so dass daraus eine durchschnittliche Bio-konventionelle Differenz von 5,18% resultiert (Tabelle 7).

Tabelle 7: Preisvergleich zwischen konventionellen und biologischen Kakao in €/t (konventionell: Westafrika-Ware; biologisch: Dom. Rep.-Ware)

Datum	Preis Bio	Preis konventionell	Differenz Bio-konv.
31.03.2009	2.390,00	2.180,00	10,00%
30.06.2009	2.130,00	2.000,00	6,50%
30.09.2009	2.668,00	2.410,00	9,60%
31.12.2009	2.690,00	2.640,00	1,90%
31.03.2010	2.660,00	2.640,00	0,80%
31.06.2010	3.110,00	3.040,00	2,30%

Das gesunkene Differential für Bio-Kakao seit Anfang 2010 ist mit der sehr weiten Arbitrage von der New Yorker und Londoner Börse begründet. Die Nachfrage nach Bio-Kakao war in den letzten Monaten eher gering, wobei aber ein quantitativer Anstieg für die Lieferung Ende 2010/ Anfang 2011 vorgemerkt ist.

Europa ist der größte Verarbeiter von Bio-Kakao, so dass 2008 etwa 15.000-20.000 t Schokolade hergestellt wurden. Es wird vermutet, dass der mengenmäßige Marktanteil von ökologischen Kakaoprodukten bei ca. 0,8% liegt (BAKKER et al. 2009, zit. nach PAY 2009). Der größte Bio-Schokoladenmarkt in der EU ist Großbritannien mit einem Anteil am Gesamtmarkt von 1,4%. Marktführer ist Green & Blacks mit einem Anteil von über 90%. Die amerikanische Marktvariante ist absolut betrachtet zwar kleiner (70,80 Mil. \$), zeigt aber ein schnelleres Wachstum. Grundsätzlich wird für den Bio-Kakaomarkt eine positive Entwicklung prognostiziert, die mittelfristig durch ein zu geringes Angebot gebremst werden kann. Das Potential wird durch das steigende Interesse des Handels und großer Verarbeiter gefördert (PAY 2009).

### **6.3 Dominikanischer Kakaomarkt**

Die Dominikanische Republik ist im geographischen Umfeld der größte Anbieter von ökologischen Agrarerzeugnissen und hat sich zudem auf den fairen Handel spezialisiert. Allein 2006 wurde ein Exportwert von 80 Mio. USD generiert. Die Europäische Union und insbesondere Deutschland sind hierfür relevante Absatzmärkte (FROESE 2009, S. 41).

In der Dominikanischen Republik bestehen zahlreiche Umweltprobleme, die beispielsweise durch unsachgemäßen Umgang mit natürlichen Ressourcen, mangelhaften staatlichen Richtlinien und Kontrollen sowie fehlendem Umweltbewusstsein verursacht wurden (ZIMMERMANN 2003, S. 22). Durch das exzessive Abholzen des Regenwaldes zur landwirtschaftlichen Nutzung oder zur Herstellung von Holzkohle steigt die Gefahr der Erosion und der Bodendegradierung. Insgesamt wurden im 20. Jahrhundert ca. 75% der nationalen Waldflächen zerstört, was gravierende Auswirkungen auf das Klima, den Wasserhaushalt und die gesellschaftlichen Faktoren hat. Die Bauern können häufig auf den ausgelaugten, kargen Böden nicht genügend Erträge generieren, um ihren Lebensunterhalt zu sichern und emigrieren dann in die Slums der Städte, die meist nur wenige Perspektiven bieten (HELVETAS 2001, S. 12f). Darüber hinaus werden die Plantagen häufig mit zu hohen

Dosen an Agrarchemikalien, Pestiziden, Fungiziden etc. behandelt, was eine Auswaschung und Verunreinigung von nahegelegenen Gewässern zur Folge hat (FROESE 2009, S. 29) und zudem negativ auf die Flora und Fauna wirkt. Vielerorts fehlen Kläranlagen, Kanalisation, Wasserzugänge sowie Mülldeponien usw., so dass die Bevölkerung und z.T. die Industrie ihre Fäkalien sowie Abwässer in die Flüsse leitet und diese damit ökologisch stark schädigt (ZIMMERMANN 2003, S. 22). Die Entsorgung von Abfällen auf unpräparierten Böden vergiftet das Oberflächen- und Grundwasser. Das dominikanische Umweltministerium versucht mit Hilfe von internationalen Finanzpartnern die bestehenden Umweltschäden zu beheben oder zu minimieren und potentiellen vorzubeugen. Zum Beispiel wird den Böden durch Aufforstungsprogramme ihre Wasserspeicherfähigkeit zurückgegeben, die Bauern werden durch Ausbildungsmaßnahmen gefördert sowie angeregt, ein Gefühl für die Umwelt zu entwickeln und Frauengruppen erhalten Unterstützung für die Durchführung ihrer Projekte usw. (HELVETAS 2001, S. 13).

Deutschland fokussiert mit seiner Entwicklungszusammenarbeit, die insgesamt über 226 Mio. Euro beträgt, die nachhaltige Nutzung natürlicher Ressourcen. Zukünftig sollen regionale Projekte, wie die HIV-Prävention oder die Stärkung regenerativer Energien etc., vermehrt gefördert werden. Auch die Entwicklungszusammenarbeit mit der EU (200 Mio. € für 2008-2013) wird zu 20% von Deutschland finanziert (AUSWÄRTIGES AMT 2009<sup>d</sup>). So ist der deutsche Entwicklungsdienst (DED) seit 1981 in der Dominikanischen Republik tätig, um u.a. die Bildung von gesellschaftlichen Gruppen sowie die ländliche Entwicklung und Ressourcensicherung zu fördern. Die Ziele der landwirtschaftlichen Projekte sind v.a. die Sicherstellung effektiver Vermarktungsoptionen und die Stärkung der Verhandlungskompetenz der Kleinbauern durch Gründung von Kooperativen sowie Bauernorganisationen. Das Offerieren von ökologisch und Fair Trade hergestellten Produkten hat sich dabei als rentabel erwiesen. Um diese Vermarktungsstrategie effizient umsetzen zu können, vermittelt der DED den Farmern das Konzept und die Prinzipien der ökologischen Bewirtschaftung, begleitet den Zertifizierungsprozess, stärkt den Organisationsaufbau in Kooperativen, betreibt Aufbereitungsanlagen und interne Kontrollsysteme usw. (HEID 2006, S. 57ff).

Der Kakaoanbau hat in der Dominikanischen Republik einen relevanten Stellenwert, da etwa 40.000 Kleinbauern den Rohstoff kultivieren und mehr als 300.000 Menschen von



dem Produkt leben. Darüber hinaus ist das Land der Hauptexporteur von Bio-Kakao (HEID 2006, S. 57), wie die Abbildung 26 verdeutlicht.

### Jahresproduktion von Bio-Kakao 2008

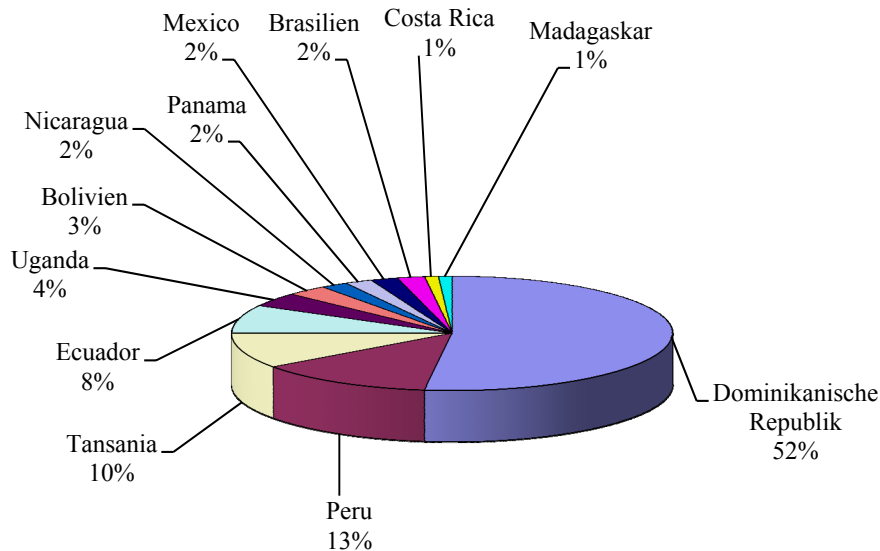


Abbildung 26: Jahresproduktion von Bio-Kakao 2008  
(taxierte Daten von Pronatec)

Die Dominikanische Republik produziert jährlich ca. 40.000-45.000 t Kakao, wovon etwa 40% (16.000-18.000 t) als Edelkakaosorten eingestuft sind und 20.000 t biologisch erzeugt wurden. Die genannte Produktionsmenge von Öko-Kakao beruht dabei auf einer Experteneinschätzung, da keine offiziellen Handelsstatistiken existieren. Die Kakaoanbaugebiete befinden sich v.a. nördlich und südlich der Samana-Bucht am Atlantischen Ozean (KVB 2009). Insgesamt gibt es etwa 40 Anbauzonen in fünf Landesregionen.

Die Kakaobauern befinden sich in der Regel in einer desolaten Einkommenssituation, da sie vom geringen Weltmarktpreis häufig nur 50% vom Zwischenhändler erhalten. Die Versorgung der Familie kann oft nur durch eine Arbeit als Tagelöhner oder die Verschuldung beim Einkäufer sichergestellt werden. 1988 hat sich der nationale Dachverband dominikanischer Kakaoproduzenten CONACADO als basisdemokratische Bauernorganisation gegründet, um das Einkommen ihrer Mitglieder zu erhöhen und deren Lebensbedingungen damit zu verbessern. Die ca. 9.500 Kleinbauern von

CONACADO erlernten sowohl die ökologische Bewirtschaftungsmethode als auch die korrekte Nacherntebehandlung, um eine Produktqualität nach internationalen Maßstäben zu erreichen. Der Bio-Kakaoanbau liefert neben den höheren Handelspreis sowie dem Verzicht auf Agrochemikalien auch einen wesentlichen Beitrag zur Subsistenzwirtschaft. Die Kultur- und Nutzpflanzen, wie z.B. Avocadobäume, Palmenarten, Holzgewächse oder Wurzelgemüse, werden gemeinsam mit dem Kakao nach bestimmten Anbauprinzipien angepflanzt, so dass der Infektionsdruck verringert und der Boden natürlich geschützt sowie gedüngt wird. Die organisierten Bauern generieren durch den direkten Verkauf an die Kooperative ca. 85% vom Öko-Weltmarktpreis, was auch durch die Gewinnbeteiligung an CONACADO gewährleistet wird. Der Marketingexperte der Organisation, der von der DED fachlich unterstützt wurde, vertreibt die produzierte, nachbehandelte Ernte dann zu den bestmöglichen Konditionen. Bedingung für die Erntelieferung an die Kooperative ist neben der Mitgliedschaft ein gültiges Öko-Zertifikat sowie das Bestehen der stetigen Kontrollen durch das interne Qualitätssicherungsteam. Des Weiteren nehmen die Produzenten regelmäßig an Schulungen zur Thematik teil und können bei Bedarf einen Mikrokredit beantragen. CONACADO exportiert durchschnittlich 7.000 t Kakao im Jahr, was Platz drei gemessen am Gesamtvolumen des Landes ist (Stand 2005). Ca.  $\frac{1}{4}$  der Kakaoproduzenten gehören der Kooperative an und bewirtschaften mehr als 27.000 Hektar (HEID 2006, S. 57ff).

#### **6.4 Umsätze bei Bio-Süßwaren in Deutschland**

Die Bio-Süßwarenumsätze sind im LEH (inkl. Discounter und Drogeriemärkte) von Januar bis September 2007 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um 70% gestiegen. In der Periode von 2008 wurde ebenfalls ein Wachstum von 31% kumuliert, was für den LEH ungefähr 4% an seinem gesamten Bio-Umsatz ist. Die Vollsortimenter generieren mit der Produktparte in dem genannten Zeitraum 2008 rund 40 Mil. €, die Drogeriemärkte über 30 Mil. € und die Discounter ungefähr 20 Mil. €. Bei den Bio-Schokowaren wurden im LEH für den temporären Abschnitt 2007 etwa 71% und 2008 ca. 37% an Zuwächsen taxiert. In der Periode 2006 wurde der Umsatz auf ca. 10 Mil. € kalkuliert, was für 2007 einen Anstieg auf etwa 17 Mil. € und 2008 auf runde 23 Mil. € induziert (RIPPIN 2009<sup>a</sup>, F. 4f). Diese positive Entwicklung wurde auch bei Bio-Tafelschokoladen erfasst, die im klassischen LEH ihren Wert um 51% erhöht haben. Die etwa 6,8 Mio. € Umsatz des Jahrs 2007 konnten dementsprechend auf ungefähr

10,3 Mio. € gesteigert werden (SÜßWAREN NEWSLETTER 2009, S. 1). Abbildung 27 stellt die Umsatzanteile an Bio-Tafelschokolade für die einzelnen Absatzkanäle im klassischen LEH dar.

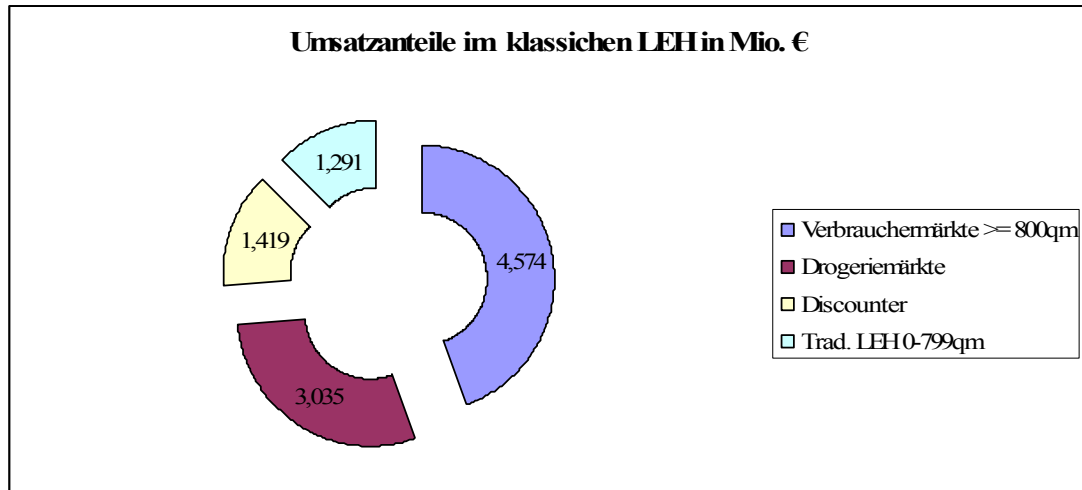


Abbildung 27: Umsatzanteile im klassischen LEH für Bio-Tafelschokolade 2008  
(Süßwaren Newsletter 2009)

Die Abbildung verdeutlicht, dass die Konsumenten für den Kauf von Bio-Tafelschokoladen die größeren Verbrauchermärkte und die Drogerien präferieren. Die Discounter und der traditionelle LEH haben volumenmäßig eher eine geringere Bedeutung.

Das IRI (Industrial Research Institute) bestätigt den Trend laut seinem InfoScan Handelspanel für die Bio-Tafelschokolade auch im Jahr 2009 (Abbildung 28). Dementsprechend sind die Verkäufe in den Verbrauchermärkten mit über 800 m<sup>2</sup> Ladenfläche im Jahresvergleich um 50% gestiegen. Beim beobachteten gesamten LEH plus den Drogeriemärkten wurde eine prozentuale Erhöhung von 56,6% kalkuliert (IRI 2009, S. 3).

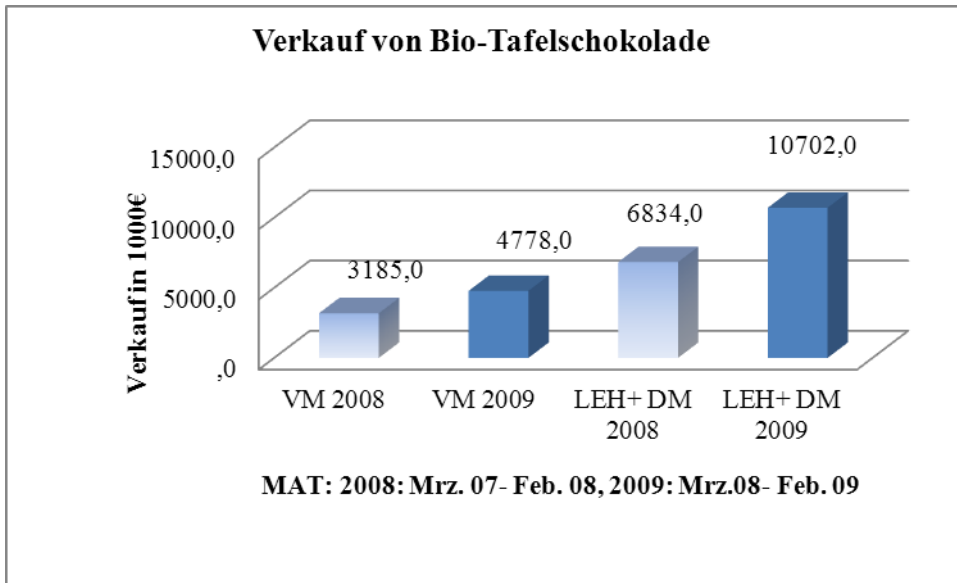


Abbildung 28: Verkaufsentwicklung von Bio-Tafelschokoladen 2008/ 2009 (IRI 2009)

Die Schokoladen- und Minitafeln waren im Naturkostfachhandel 2007 die umsatzstärksten Produkte im Süßwarenbereich. Sie generierten einen Wert von 16,3 Mio. € bei einer Steigerung von 16,5%. Des Weiteren verzeichneten Pralinen und Fruchtkonfekt mit 23,7% und Waffeln mit 15,6% eine positive Wachstumsentwicklung. Das Segment Gebäck und Kekse erwirtschaftete mit 14,6 Mio. € etwa 2,3% weniger als im Vorjahr (Tabelle 8) (RIPPIN 2008<sup>b</sup>).

Tabelle 8: Süßwarenumsätze im Naturkostfachhandel 2007 (RIPPIN 2008<sup>b</sup>)

Produkt	2007 Mio. €	Veränderung %
Schokolade Tafeln, Minitafeln	16,3	16,5
Gebäck, Kekse	14,6	-2,3
Schoko-, Marzipan-, Nougatriegel	5,1	-1,8
Waffeln	4,9	15,6
Pralinen, Fruchtkonfekt	1,9	23,7
gepoppte Süßigkeiten	1,8	-1,1

## 6.5 Umsatzentwicklung deutscher Bio-Tafelschokoladen nach Marken und Vertriebschiene

Die GfK (2010) hat mit ihrem Verbraucherpanel (35.000 Individualpanel ab 18 Jahre) die Umsatzentwicklung von Bio-Schokoladen nach Vertriebschiene und Marken erfasst. Bei der Analyse der Daten wird deutlich, dass sich der Markt für Bio-Schokoladen 2009 deutlich verringert hat. Dennoch befindet er sich über dem Umsatzniveau von 2007, wie aus Tabelle 9 ersichtlich wird.

Tabelle 9: Umsatzentwicklung von Bio-Schokoladen und konventionellen Tafelschokoladen (GfK 2010)

	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Bio-Schokolade (Mio. €)</b>	10,3	12,8	14,7	17,5	15,5
<b>Tafelschokolade (Mio. €)</b>	1.239,20	1.259,00	1.259,80	1.370,80	1.339,40

Das Bio-Segment ist zwischen 2006 und 2008 mit zweistelligen Zuwachsraten sehr dynamisch gewachsen. Es konnten im jeweiligen Vergleich zum Vorjahr 2006 ca. 24,3%, 2007 etwa 14,8% sowie 2008 rund 19% Umsatzsteigerungen generiert werden. Damit hat sich das ökologische Sortiment in dem betrachteten Zeitraum deutlich positiver entwickelt als der gesamte Tafelschokoladensektor, jedoch auf niedrigerem Niveau (Bio-Anteil am Tafelschokoladensegment 2008 ca. 1,29%). Die Einbußen 2009 um ca. 8,9%, resultieren fast ausschließlich aus den klassischen, konventionellen Vertriebschiene (Abbildung 29). Es ist anzunehmen, dass die starke Veraktionierung von Tafelschokoladen, z.B. Milka zu 0,49 € pro 100 g, den Trend negativ beeinflusst haben.

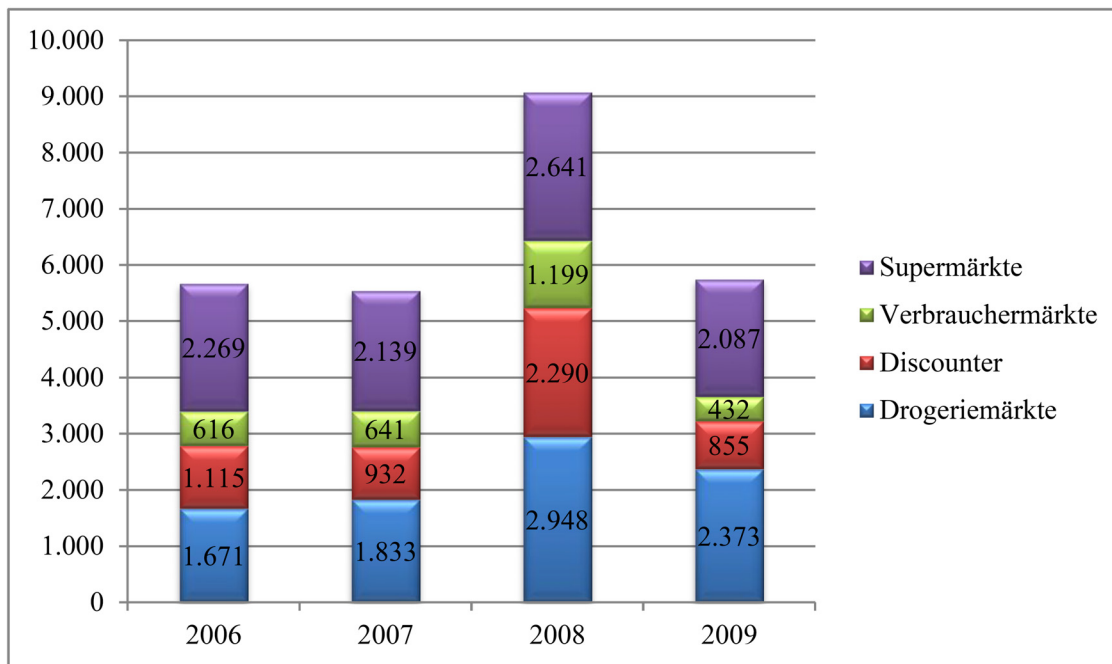


Abbildung 29: Umsatzentwicklung von Bio-Schokoladen nach konventionellen Vertriebschienen in 1000 € (GfK 2010)

Abbildung 29 verdeutlicht, dass sich die Umsätze 2009 v.a. in den Verbrauchermärkten (ca. - 36%) und Discountern (rund - 37%) verringert haben. Denn die traditionellen Bio-Vertriebskanäle vermelden dazu stabile bis positive Umsatzergebnisse für 2009 (Abbildung 30). Eine ähnliche Entwicklung wird auch auf dem gesamten Bio-Markt festgestellt. Speziell im Schokoladensektor verbuchten die Bio-Supermärkte und die Reformhäuser starke Wachstumsraten, wohingegen die Naturkostläden über die Jahre an Umsatz verloren haben.

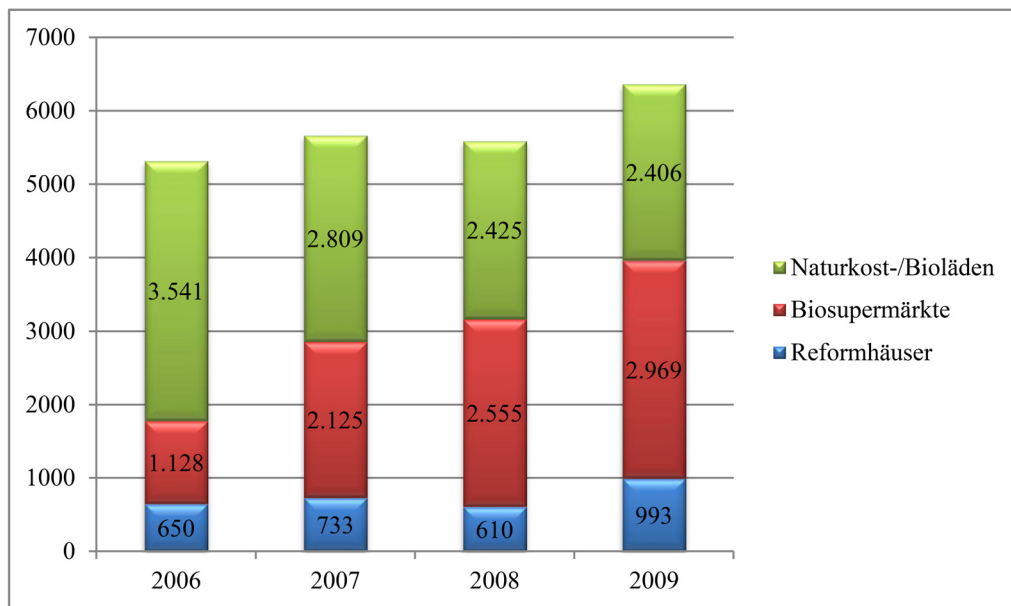


Abbildung 30: Umsatzentwicklung von Bio-Schokoladen nach traditionellen Vertriebskanälen in 1000 € (GfK 2010)

Die Umsatzanalyse der Bio-Schokoladen nach Marken zeigt, dass 2009 sowohl die im Fachhandel (wie Gepa, Alnatura, Weinrich oder Rapunzel) als auch die im LEH (Ritter, Karina) gehandelten Produkte an Wert verlieren. Besonders drastisch sind von der Entwicklung die Handelsmarken und Karina betroffen, was die Abbildung 31 visuell verdeutlicht.

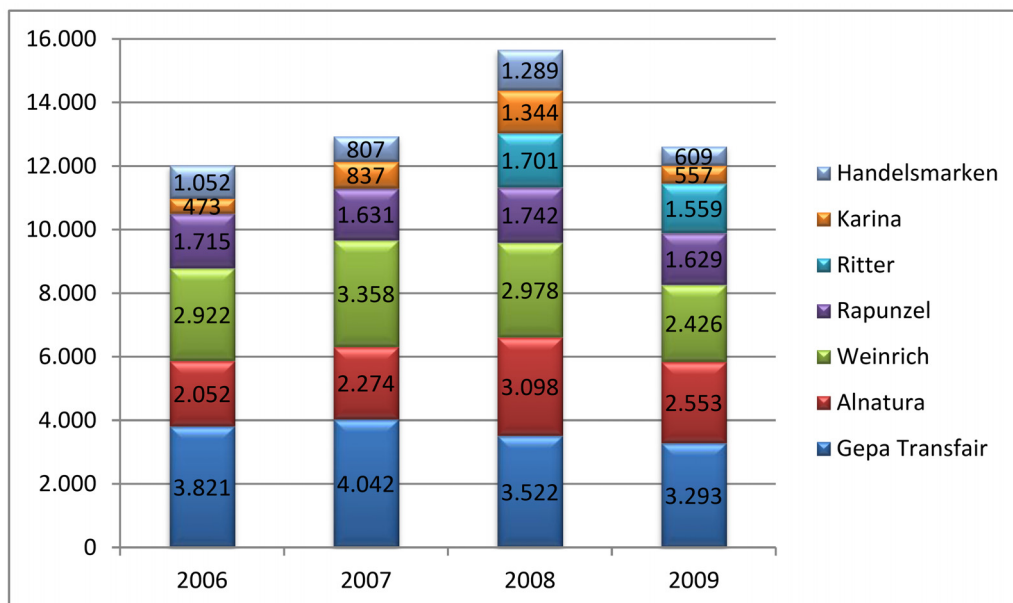


Abbildung 31: Umsatzentwicklung von Bio-Schokoladen nach Marken in 1000 € (GfK 2010)

2007 hat Gepa und Weinrich einen Zuwachs von ungefähr 5,8% bzw. knapp 15% erzielt. Ab 2008 vollzog sich ein negatives Wachstum. Bei den anderen Marken erfolgte die Umsatzreduzierung erst im Jahr 2009. Die Ausnahme bilden dabei die Handelsmarken mit einem monetären Einbruch in 2007.

Der NIELSEN HANDELS PANEL 2011 enthält die Verkaufsdaten von Bio-Schokoladen, die im LEH, Drogeriemärkten sowie Harddiscountern offeriert werden. Im Fokus stehen dabei die Marken Ritter Sport, Stollwerk Sarotti sowie Stollwerk Karina. Alle haben im beobachteten Zeitraum rückläufige Umsätze und Absätze zu verzeichnen, wie Tabelle 10 verdeutlicht.

Tabelle 10: Umsätze und Absätze von Bio-Schokoladen  
(NIELSEN HANDELS PANEL 2011)

	<b>Umsatz in TEUR</b>			
	2008	2009	Jan.-Sept. 09	Jan.-Sept. 10
<b>Ritter Sport</b>	2.324	2.193	1.650	1.573
<b>Sarotti</b>	669	509	367	344
<b>Karina</b>	237	281	215	159
	<b>Absatz in Tonnen</b>			
	2008	2009	Jan.-Sept. 09	Jan.-Sept. 10
<b>Ritter Sport</b>	153	145	109	105
<b>Sarotti</b>	44	32	23	21
<b>Karina</b>	26	32	24	20

Die numerische Distribution 2009 beträgt für Ritter Sport 20, für Stollwerk Sarotti 7 und für Stollwerk Karina 7. Dementsprechend ist Stollwerk nur in 7% der untersuchten Absatzkanäle vertreten, wobei diese eine Umsatzbedeutung von 13% (Sarotti) und 12% (Karina) am Warengruppenumsatz haben (NIELSEN HANDELS PANEL 2011). Die Distributionsqualität ist damit ungenügend. Bei Ritter beträgt die gewichtete Distribution 35% (NIELSEN HANDELS PANEL 2011), was als ausbaufähig zu bewerten ist. Es sollte versucht werden, eine Listung in umsatzstärkeren Läden zu erreichen.

Werden die einzelnen Sorten der Anbieter analysiert, können zwei Entwicklungen festgestellt werden: Offeriert ein Hersteller ein umfangreiches Sortiment, werden vom Konsumenten tendenziell weniger die glatten Tafeln präferiert. Dies wird in Tabelle 11 für Ritter Sport Bio aufgezeigt.



Tabelle 11: Umsätze der Ritter Sport Bio Sorten (Tafel 65 g)  
(NIELSEN HANDELS PANEL 2011)

	Umsatz in TEUR			
<b>Sorten Ritter Sport</b>	2008	2009	Jan.-Sept. 09	Jan.-Sept. 10
<b>Macadamia</b>	0	517	353	422
<b>Traube Cashew</b>	736	544	417	356
<b>Mandelsplitter</b>	674	489	373	327
<b>Kakaosplitter Nuss</b>	0	0	0	204
<b>Vollmilch 35%</b>	421	283	225	153
<b>Feinherb 60%</b>	492	360	282	110

Die Sorten Vollmilch und Feinherb haben über dem gesamten Betrachtungszeitraum die geringsten Umsätze im Vergleich zu den anderen Sorten generiert. Die erfolgreichste Geschmacksrichtung 2010 ist Macadamia, womit sie die bisher führende Traube Cashew ablöst.

Die zweite Erkenntnis ist, dass bei einem Angebot von zwei bis drei verschiedenen Sorten die bittere Variante stärker nachgefragt wird (Tabelle 12). Dies ist v.a. bei Stollwerk Sarotti erkennbar, da die Zartbitter Schokolade rund 50% mehr Umsatz als die Vollmilch Tafel verzeichnet.

Tabelle 12: Umsätze der Stollwerk Bio-Sorten (Tafel 100 g)  
(NIELSEN HANDELS PANEL 2011)

	Umsatz in TEUR			
<b>Stollwerk Sarotti</b>	2008	2009	Jan.-Sept. 09	Jan.-Sept. 10
<b>Zartbitter 70%</b>	427	322	233	226
<b>Vollmilch 34%</b>	243	187	134	118
<b>Stollwerk Karina</b>				
<b>Bitter 70%</b>	124	152	116	71
<b>Vollmilch Sonnenblumenkerne</b>	68	93	73	61
<b>Vollmilch 34%</b>	45	36	26	26

Es ist zu konstatieren, dass Ritter Sport mit seinem Bio-Sortiment ein höheres Umsatzergebnis erzielt als Stollwerk. So existiert 2008 eine Differenz zwischen Ritter und Stollwerk (Karina + Sarotti) von knapp 39% und 2009 ca. 36%. Das Ergebnis verdeutlicht wiederum die Marktführerschaft von Ritter Sport Bio im LEH (RITTER SPORT 2009<sup>a</sup>).

## 6.6 Zusammenfassung

Der deutsche Bio-Lebensmittelmarkt entwickelte sich dynamisch, so hat sich der Handelsumsatz von ca. 2,7 Mrd. € in 2001 auf etwa 5,8 Mrd. € in 2008 gesteigert. Damit wird ein Anteil von 3,5% am gesamten Lebensmittelmarkt eingenommen (BÖLW 2009, S. 16f). Die höchsten Umsatzsteigerungen wurden bei Molkerei- und verarbeiteten Produkten erzielt. Die ungenügende Rohstoffverfügbarkeit wirkte im Segment Frische, z.B. bei Brot, Gemüse sowie Kartoffeln, limitierend (FRÜHSCHÜTZ 2010, S. 28). 2009 ist als Konsolidierungsphase zu bezeichnen (RIPPIN 2010, S. 45), da der Wachstumstreiber LEH seine Sortimente weitgehend aufgebaut hat (BÖLW 2010, S. 5). Bis einschließlich 2008 haben die konventionellen Vertriebswege (LEH und Discounter) den größten Marktanteil am Umsatz generiert (LEBENSMITTELZEITUNG 2008, S. 15). 2009 hat jedoch der Fachhandel, v.a. die großflächigen Geschäfte, ein höheres Wachstumsergebnis verzeichnet (FRÜHSCHÜTZ 2010, S. 28).

Insgesamt wurden 2007 in der EU-27 ca. 7,2 Mio. ha Anbaufläche ökologisch bewirtschaftet, was im Vergleich zum Vorjahr + 6% sind. Der Handelsumsatz hat etwa 16,2 Mrd. € betragen, wobei der LEH der meist frequentierte Absatzkanal und Deutschland der größte Markt war (BÖLW 2009, S. 12ff). International bewirtschafteten 2008 schätzungsweise 1,22 Mio. Betriebe eine Fläche von ungefähr 32,2 Mio. ha und generieren einen Handelsumsatz von ca. 4,6 Mrd. \$ (SAHOTA 2009).

Es existiert keine offizielle Statistik über die Rohstoffverfügbarkeit von Bio-Kakao. In Studien variieren die Mengen zwischen 15.000-32.000 t (PAY 2009), wobei die Autorin diese zwischen 35.000-40.000 t taxiert. Es ist festzustellen, dass Bio-Kakao nur einen geringen Anteil am Weltmarkt hat. Ungefähr 70% der Ernte wird dabei in Südamerika kultiviert. Die Preisaufschläge variieren dabei zwischen 10-50% (PAY 2009). Es wird vermutet, dass der mengenmäßige Marktanteil von ökologischen Kakaoprodukten in Europa bei ca. 0,8% liegt (BAKKER et al. 2009, zit. nach PAY 2009).

Die Dominikanische Republik ist der größte Anbieter biologischer Agrarerzeugnisse und hat sich darüber hinaus noch auf den fairen Handel spezialisiert (FROESE 2009, S. 41). Es bestehen jedoch zahlreiche Umweltprobleme, die u.a. aus einem unsachgemäßen Umgang mit natürlichen Ressourcen resultieren. Durch landwirtschaftliche Projekte sollen diese langfristig behoben werden (ZIMMERMANN 2003, S. 22). Vom Kakaoanbau

leben ungefähr 300.000 Menschen (HEID 2006, S. 57). Es werden jährlich ca. 40.000-45.000 t erzeugt, wovon etwa 20.000 biologisch zertifiziert sind. 1988 hat sich der nationale Dachverband dominikanischer Kakaoproduzenten CONACADO als basisdemokratische Bauernorganisation gegründet, um das Einkommen ihrer Mitglieder zu erhöhen und deren Lebensbedingungen damit zu verbessern (HEID 2006, S. 57).

Die deutschen Bio-Süßwarenumsätze sind im LEH (inkl. Discounter und Drogeriemärkte) von Januar bis September 2007 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um etwa 70% gestiegen. In der Periode von 2008 wurde ebenfalls ein Wachstum von ca. 31% kumuliert, was für den LEH ungefähr 4% an seinem gesamten Bio-Umsatz ist. Für ökologische Schokowaren wurden in dem Betrachtungszeitraum 2007 ein Zuwachs von ca. 71% sowie 2008 etwa 37% erfasst (RIPPIN 2009<sup>a</sup>). Das Segment Bio-Tafelschokoladen hat 2007 im klassischen LEH einen Umsatz von etwa 6,8 Mio. € und 2008 von ungefähr 10,3 Mio. € generiert. Dabei wurden für den Kauf v.a. große Verbrauchermärkte und Drogerien präferiert (SÜBWAREN NEWSLETTER 2009, S. 1). Der Markt für Bio-Schokoladen hat sich laut GfK-Haushaltspanel 2009 mit 15,5 Mio. € deutlich verringert. Davon sind hauptsächlich die Verbrauchermärkte und Discounter betroffen, da die traditionellen Bio-Vertriebskanäle stabile bis positive Umsatzzahlen vermelden. Für die Handelsmarken und Karina wurden die größten Einbußen festgestellt (GfK 2010). Ritter Sport Bio verzeichnet im Vergleich zu Stollwerk Bio Sarotti sowie Karina das höchste Umsatzergebnis. Präferiert werden im Ritter Sortiment 2010 v.a. die Geschmacksrichtung Macadamia und bei Stollwerk die bittere Variante (NIELSEN HANDELS PANEL 2011).

## **7 Anwendung des Wertschöpfungsketten-Modells auf den deutschen Bio-Schokoladenmarkt**

In diesem Kapitel werden die Wertschöpfungsprozesse anhand von fünf Faktoren (Akteure, Funktion, Staat, Technologie und Infrastruktur) analysiert. Ziel ist es, einen Überblick über den komplexen Herstellungsablauf einer Bio-Schokolade zu gewinnen. Werden diese Prozesse verinnerlicht, können ggf. Defizite festgestellt werden, die durch Koordination gemindert oder behoben werden können. Um die Besonderheiten der Branche festzustellen, werden häufig die Charakteristika der beiden Wirtschaftsformen verglichen. Durch das Identifizieren der Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten kann ein Unternehmen geeignete Maßnahmen für ein konformes Verhalten etablieren. Diese bilden die Basis für strategische Marktpenetrationstaktiken, die bei Erfolg zu Wettbewerbsvorteilen führen.

### **7.1 Akteure**

In der Wertschöpfungskette agieren zahlreiche Akteure, von denen einige im weiteren Verlauf der Arbeit näher betrachtet werden. Aus Unternehmensperspektive ist es essentiell, die Bedürfnisse der Kunden zu kennen und zu befriedigen. Ein bisher konventionell wirtschaftender Schokoladenhersteller steht mit der Sortimentsdiversifizierung vor der Herausforderung ein neues Marktsegment zu bedienen. Auf diesem konsumieren Bio-affine Gruppen, deren Anforderungen verstanden werden müssen, um eine adäquate Schokolade produzieren zu können. Ein weiteres Augenmerk wird auf die Halbfabrikate-Produzenten gelegt, da diese durch Zukauf die interne Wertschöpfungskette abkürzen und Investitionskosten reduzieren. Die Strategien von konkurrierenden Unternehmen, die bereits ein Bio-Produkt ins Portfolio aufgenommen haben, sind ebenfalls relevant, um Rückschlüsse auf die eigene Umsetzung zu ziehen. Abschließend werden die übrigen Stakeholder mit ihren Ansprüchen skizziert.

#### **7.1.1 Konsumenten**

In dem folgenden Abschnitt werden die Bio-affinen Gruppen mit ihren soziodemographischen Merkmalen identifiziert sowie ihre Grundeinstellungen zu Lebens- und Ernährungsfragen herausgefiltert. Die Einordnung der Bio-Konsumenten in die jeweiligen Sinus-Milieus ermöglicht einen umfassenden Einblick in ihre

gesellschaftliche Stellung, Werteorientierung und Lebensweise. Darüber hinaus werden die Kaufmotive und das Verhalten analysiert, um ein besseres Verständnis über die Zusammensetzung der Nachfrage zu erlangen.

#### **7.1.1.1 Die Bio-Konsumentengruppen mit ihren soziodemographischen Merkmalen**

Die verbesserte Distribution von Bio-Lebensmitteln ermöglicht, dass mehr Bevölkerungssegmente erreicht werden. Zudem vollzieht sich ein Wertewandel in der Gesellschaft, der sich auch im Kaufverhalten von Bio-Produkten widerspiegelt. Durch diese Entwicklungen sind auch die Konsumentengruppen vielschichtiger geworden. In zahlreichen Studien wurden, trotz aller Novellierungen, Käufertypologien ermittelt, die im Anschluss auf wesentliche gemeinsame Charakteristika zusammengefasst werden.

Eine plausible Differenzierung liefert die empirische Studie „Zielgruppen für den Bio-Lebensmittelmarkt“ (2003) des Instituts für sozialökologische Forschung, die vom Bundesprogramm Ökologischer Landbau initiiert wurde. Die ursprüngliche Ausgangsbasis der Befragungen belief sich auf 2.920 Personen, von denen 1.575 (54%) Bio-Konsumenten sind. Mit Hilfe einer Clusteranalyse konnten u.a. drei Konsumentengruppen definiert werden, die ca. 80% des Bio-Lebensmittelumsatzes in Deutschland erzeugen und im Folgenden vorgestellt werden (SCHULTZ et al. 2003):

- Ganzheitlich Überzeugte,
- Arriviert Anspruchsvolle,
- 50+ Gesundheitsorientierte.

Die Konsumentengruppe der „**Ganzheitlich Überzeugten**“ besteht zu ca. zwei Dritteln aus Frauen, die zwischen 40 und 60 Jahre alt sind. Sie haben meist mittlere bis hohe Bildungsabschlüsse erworben und können über ein dementsprechendes, bei Paaren meist doppeltes, Einkommen verfügen. Im Berufsleben sind sie beispielsweise als Beamte und Selbstständige, oft in Teilzeit, beschäftigt. Die häufig schon erwachsenen Kinder sind ausgezogen, so dass sich die qualifizierten Frauen/ Männer in einer Nachfamilienphase befinden. Die eigene Gesundheit und das seelische Gleichgewicht stehen im Fokus mit einer starken Affinität zur Natur. Die materiellen Werte verlieren an Bedeutung, da die neue Lebensphase sinnorientiert und oft politisch sowie sozial engagiert gestaltet wird. Es existiert eine ausgeprägte Freude am Kochen, die meist mit

regionalen, saisonalen Lebensmitteln von u.a. Bio- und Naturkostläden oder der Direktvermarktung zelebriert wird. Grundsätzlich wird eine verantwortungsbewusste, ethnisch korrekte und nachhaltige Ernährung mit Genuss kombiniert. Darüber hinaus sind sie als mündige Verbraucher zu bezeichnen, die u.a. aktiv nach fehlenden Informationen suchen und eine hohe Mobilität bei speziellen Produktwünschen aufweisen. Nach ihrem gewichteten Anteil (42%) am Bio-Lebensmittelmarkt sind sie als Intensivkäufer zu bezeichnen (SCHULTZ et al. 2003).

Auch die Zielgruppe der **arriviert Anspruchsvollen** besteht zu 80% aus Frauen, die ein Durchschnittsalter von 30-50 Jahren aufweisen und häufig (zwei Drittel) Kinder haben. Die gut situierten und gebildeten Mütter sind entweder nicht mehr oder nur in Teilzeit berufstätig, wobei sie dann meist angestellt oder Freiberufler sind. Ihr Wohnort sind die großen Städte, in denen sie sich meistens gesellschaftlich engagieren. Zentrales Anliegen ist das Wohlergehen der Kinder, wobei auch die eigenen Interessen (beispielsweise Sport und Wellness) befriedigt werden. Die Ernährung wird selektiv, erlebnisorientiert, flexibel und gesundheitsbewusst gestaltet, ohne den zeitlichen Rahmen zu strapazieren. Innovative, neue Produkte, die im Bio-Supermarkt oder beim Erzeuger usw. erhältlich sind, werden gerne in den Warenkorb integriert. Ein umfassendes Convenience-Angebot wird ebenfalls begrüßt. Das Kaufambiente, die Serviceleistungen, das ästhetische Präsentieren, die Status- und Genussaspekte bei Bio-Waren sind starke Kaufkriterien, die noch als ausbaufähig gelten. Vom traditionellen Öko-Image distanziert sich die Kaufgruppe, da Design- und Stilfragen eine essentielle Bedeutung haben. Zuverlässige, konkrete Informationen zum Thema Ernährung werden positiv aufgenommen. Mit einem gewichteten Marktanteil von 23% sind die arriviert Anspruchsvollen zwischen Bio- Intensiv- und Häufigkäufer einzuordnen (SCHULTZ et al. 2003).

Die Frauen bestimmen ebenfalls zu zwei Dritteln das Geschlecht der **50+ Gesundheitsorientierten**. Die Ein- und Zwei-Personenhaushalte verfügen in der Regel über ein kleines bis mittleres Einkommen, die aus einfachen Schulabschlüssen resultieren. Der Hauptteil der Zielgruppe ist bereits in Rente oder nicht berufstätig. Ihr Lebensumfeld befindet sich zu 50% auf dem Land sowie in kleinen Städten. Die traditionelle Werthaltung ist mit einer optimistischen Grundeinstellung kombiniert, die einen Fokus auf die Gesundheitsprophylaxe legt. Die Verbraucher weisen häufig einen persönlichen Bezug zur Landwirtschaft auf, haben aber dennoch unrealistische

Assoziationen zu der Öko-Branche. Innerhalb der routinierten Einkaufs- und Kochabläufe werden saisonale, regionale sowie gesunde Lebensmittel präferiert. Kaufbarrieren sind zu hoch empfundene Preise und die geringe Mobilität der ländlichen Bevölkerung. Die präferierten Einkaufsstätten sind dementsprechend lokale Wochenmärkte, Reformhäuser und Supermärkte etc. Durch die demographische Entwicklung hat diese Zielgruppe das Potential, ihren Bio-Umsatzanteil von derzeit 17% intensiv zu steigern (SCHULTZ et al. 2003).

Die distanziert Skeptischen wurden als Gelegenheitskäufer (13% Umsatzanteil) mit einer zunehmenden Bedeutung identifiziert. Dieser Käufertyp wird vornehmlich von Männern mit einer hohen beruflichen Mobilität sowie einem mittleren bis hohen Einkommen repräsentiert. Sie leben meist in Single- oder „DINK“(double Income no Kids) –Haushalten, die sehr trendorientiert sind. Der technikaffine Verbraucher weist ein funktionales Gesundheitsverständnis auf und probiert seine Leistungsfähigkeit durch Sport zu erhalten. Ernährungsfragen interessieren sie nur marginal, wobei Bio-Lebensmittel als hochwertig wahrgenommen, jedoch konventionelle Waren nicht abgelehnt werden. Präferiert werden hierbei v.a. Fertiggerichte, die auch im Lebensmitteleinzelhandel verfügbar sind, da eine geringe Bereitschaft für das Aufsuchen mehrerer Einkaufsstätten besteht. Der Preis gestaltet sich nicht als Kaufbarriere, insofern die Qualität, Geschmack und der Genuss des Bio-Produktes überzeugen (SCHULTZ et al. 2003).

Die Mehrheit der deutschen Verbraucher neigt eher dazu, Bio-Lebensmittel sporadisch einzukaufen. So haben 2008 etwa 86% der Verbraucher (33,8 Mio. Haushalte), zumindest einmal ein ökologisches Erzeugnis erworben, wobei eine positive Entwicklung bei der Wiederkaufsrate festgestellt wurde (LEBENSMITTELZEITUNG 2009). Aufgrund dessen hat das Fachgebiet Agrarökonomie der Georg-August-Universität in Göttingen speziell das Nachfrageverhalten von Selten- und Gelegenheitskäufern analysiert. Grundsätzlich präferieren sie den traditionellen LEH als Einkaufsstätte, weisen eine geringe Mehrpreisbereitschaft und Informationsdefizite hinsichtlich ökologischer Sachverhalte auf. Die klare Kommunikation eines Zusatznutzen ist essentiell, da die alleinige Bio-Auslobung häufig nicht als Kaufmotiv genügt (SPILLER et al. 2004). Eine Differenzierung findet in die aufstiegsorientierten Singles, die „Dinkis“, die jungen Familien mit kleinen Kindern und die Senioren statt. Die einzelnen Käufertypen stellen keine geschlossenen Segmente dar, sondern sind im Prozess des

Familienlebenszyklus zu verstehen. So sind die beiden Erstgenannten ein kaufkräftiges Klientel, die Convenience- und prestigeträchtige Produkte präferieren. Für die junge Familie steht in der Regel eine gesunde Ernährung der Kleinkinder im Mittelpunkt, was ein gesteigertes Interesse für Babynahrung etc. nach sich zieht. Bei Heranwachsen der Kinder wird häufig, u.a. aus Budgetgründen, ein Abwenden vom Bio-Segment festgestellt. Im Seniorenbereich werden v.a. die „leeren Nester“ (Kinder leben nicht mehr im Haushalt) als Bio-affin eingeschätzt. Bei den dargestellten Konsumententypen ist zu berücksichtigen, dass ein variierendes Kaufverhalten hinsichtlich verschiedener Produktsegmente auftreten kann (SPILLER et al. 2004).

Darüber hinaus existiert eine Differenzierung der Bio-Zielgruppe, die auf etwa 40% der deutschen Haushalte taxiert wird, in die Hard-Core-Ökos, die kritisch-bewussten Käufer, die Gesundheitsorientierten, die Genießer, die Convenienceorientierten und die Functional Food-Käufer (SPILLER et al. 2004). Hierbei wurden v.a. kinderlose Familien und Paare als hauptsächliche Bio-Kunden herausgefiltert. Zudem wird häufig festgestellt, dass Konsumenten, die klassische Marken im LEH präferieren und Studenten ein Interesse für ökologische Lebensmittel aufweisen (RIPPIN 2008). In einer Studie zur „Tiefenanalyse der realisierten Nachfrage nach Öko-Lebensmitteln auf der Basis von Paneldaten“ wurde eine divergierende Bio-Verbraucherschaft ermittelt, die eine genussorientierte, nachhaltige Lebensweise praktiziert und unbekümmertes Einkaufsverhalten ablehnt. Sie sind in der Regel hoch gebildet und haben einen dementsprechenden monetären Hintergrund (HAMM et al. 2006). Die amerikanische Konsumforschung betitelt diese Gruppe als LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability), die sowohl einen Konsumstil als auch ein Konsumbedürfnis repräsentieren (vgl. Kapitel 7.1.1.2).

Die regionale Verteilung der Konsumentengruppen korreliert mit der Bioladen-Dichte in Deutschland. So ist in Studentenstädten eine starke Agglomeration des spezifischen Absatzkanals zu verzeichnen, beispielsweise in Freiburg bedienen 10,47 Bioläden je 100.000 Einwohner, in Heidelberg sind es 8,24 und in Regensburg 9,74. Darüber hinaus werden ein Süd-Nord- und ein leichtes West-Ost-Gefälle, hinsichtlich der Bioladen-Verteilung, deutlich. Bemerkenswert ist, dass in der Umgebung vom Ruhrpott der Vertriebstyp, im Vergleich zum restlichen Land, nur marginal lokalisiert ist. So befinden sich z.B. in Gelsenkirchen nur 0,38 Bioläden je 100.000 Einwohner (STOLZ 2009, S. 8).



Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass die Bio-Konsumenten über variierende Charakteristika verfügen und somit die Segmentierung auf einen Käufertyp zurzeit nicht möglich ist. Die Nachfrage nach Bio-Produkten stellt vielmehr ein schichtübergreifendes Phänomen dar, wobei eine stärkere Affinität bei Verbrauchern, die ein mittleres bis hohes Einkommen sowie ein solides bis profiliertes Bildungsniveau aufweisen, festgestellt wurde. Häufig weisen Frauen eine ausgeprägtere Präferenz für die Produktsparte auf.

#### **7.1.1.2 LOHAS**

Der Begriff LOHAS, dessen Abkürzung für Lifestyle of Health and Sustainability steht, beschreibt gleichzeitig einen neuen Konsumententypen sowie einen Lebensstil, der auf Gesundheit, Umwelt und Nachhaltigkeit fokussiert ist. Das Phänomen beschränkt sich längst nicht nur mehr auf die Elite einer Gesellschaft, sondern wird als schichtübergreifend und altersunabhängig wahrgenommen. Dieser Trend wurde 1998 von dem amerikanischen Soziologen Paul H. Ray entdeckt (SCHULZ 2008). Er definierte die LOHAS, anhand der Befragungen von 100.000 US-Bürgern, als das Gesellschaftssegment der Kulturell Kreativen, die holistische Werte vertreten (KREUTLE 2009). Laut der Porter Novelli- Studie zum ethischen Verbraucherverhalten 2007 werden die Anhänger in den USA auf 40 Millionen und in Europa auf über 49 Millionen, mit steigender Tendenz, taxiert (SCHULZ 2008). In Deutschland sind es, je nach Studie, zwischen 6 bis 40% der Bevölkerung (KREUTLE 2009), die mindestens 200 Milliarden € jährlich konsumieren. Hierbei bewegen sie sich in Marktsegmenten, wie u.a. Fashion, Gesundheit, Design, Food, Tourismus, Freizeit, Geldanlagen, Immobilien und Medien, wobei ihr Marktpotenzial, in der Regel, als noch ausbaufähig eingeschätzt wird (SCHULZ 2008).

Die LOHAS führen einen „Sowohl-als-auch-Lebensstil“, der gesellschaftliches Engagement mit reuelosem Genuss verbindet (KREUTLE 2009). Ihr Profil ist als facettenreich zu bezeichnen, da sie sehr individuell, dabei aber gemeinsinnorientiert und nicht elitär, eingestellt sind. Ein intensiver Naturbezug wird mit technischer Affinität kombiniert, genauso wie das reale Weltbild mit einer gewissen Spiritualität gepaart wird (SCHULZ 2008). Ihr postmoderner Lebensstil ist zugleich an Werten wie Familie, Moral, Verantwortung, Nachhaltigkeit und Umwelt orientiert, was sich auch in ihren Konsumententscheidungen, Denken und Handeln widerspiegelt (FORSTHUBER 2008, S. 63). Der Gesundheitsaspekt nimmt dabei einen hohen Stellenwert ein und erstreckt

sich bis hin zum ganzheitlichen Wohlbefinden (KREUTLE 2009). Für Produkte, die ihre anspruchsvollen Bedürfnisse befriedigen, haben die LOHAS eine höhere Zahlungsbereitschaft (FORSTHUBER 2008, S. 64). Die Anhänger haben Spaß am bewussten Konsum, wollen jedoch auf Design und Stil nicht verzichten. Trotz politisch korrekten Handelns distanzieren sie sich vom typischen Öko-Image (HÜFING et al. 2009). Das Ziel ist, ohne strenge Verzihtsmaßstäbe anzuwenden, nachhaltig, mit gutem Gewissen und lustvoll zu konsumieren, ohne für den Rest der Welt einen Schaden zu verursachen (KREUTLE 2009). Somit werden egoistische Motive (Gesundheit, Genuss) mit den altruistischen Beweggründen (Gerechtigkeit) verbunden (REUTER 2007).

Die gewünschten Informationen zum Thema „korrekter Konsum“ werden häufig online in Foren, wie LOHAS.de oder Utopia, gesammelt (KREUTLE 2009). Damit bestätigen sie den allgemeinen Trend, wonach etwa bei 48% der deutschen Verbraucher die Produktentscheidungen von den Erfahrungen anderer User abhängen (ARNDT-RAUSCH 2009). So funktioniert das beliebte „Greenwashing“ von Unternehmen meistens nur bedingt. Darunter sind Methoden zu verstehen, die ökologisches Engagement und Corporate Social Responsibility nur vorspielen. Die erkannte Täuschung wird umgehend im Web kommuniziert, weiter verbreitet und oft mit einem Kaufboykott bestraft (KREUTLE 2009), da die LOHAS sehr sensibel auf Lügen reagieren.

#### **7.1.1.3 Einteilung der Bio-Konsumenten nach Sinus-Milieus**

Die Sinus-Milieus wurden von der Sinus Sociovision entwickelt, um die deutsche Bevölkerung hinsichtlich ihrer Lebensauffassungen und Lebensstile in Zielgruppen zu differenzieren. Das jeweilige Milieu verbindet dementsprechend eine Gruppe von „Gleichgesinnten“. In dem Analysemodell wird sowohl die soziale Lage, wie Bildung, Einkommen oder Beruf, als auch die Grundorientierung, wie Lebensstil, Lebensauffassung, ästhetische Präferenzen und Alltagsempfinden, berücksichtigt. Somit ist es gelungen, den Menschen ganzheitlich in seinem Lebenskontext abzubilden (SINUS SOCIOVISION 2009).

Aufgrund der kontinuierlichen sozialwissenschaftlichen Forschungen des Sinus-Instituts, die sich an der Lebensweltanalyse orientieren, ist es möglich die verändernden Verhaltensweisen aufgrund des Wertewandels regelmäßig ins Modell zu integrieren. Durch die qualitative Fundierung und die repräsentativen quantitativen Erhebungen kann die deutsche Gesellschaft auf zehn Basis-Typologien verdichtet werden, die

jeweils inhaltlich klassifiziert sind. Abbildung 32 zeigt die Sinus-Milieus 2009, unter Berücksichtigung einer Grundgesamtheit von 64,87 Mio. Menschen ab 14 Jahren, mit ihrem jeweiligen prozentualen Anteil an der Bevölkerung. Die Ordinate erfasst hierbei die soziale Lage und die Abszisse die Grundorientierung (SINUS SOCIOVISION 2009).

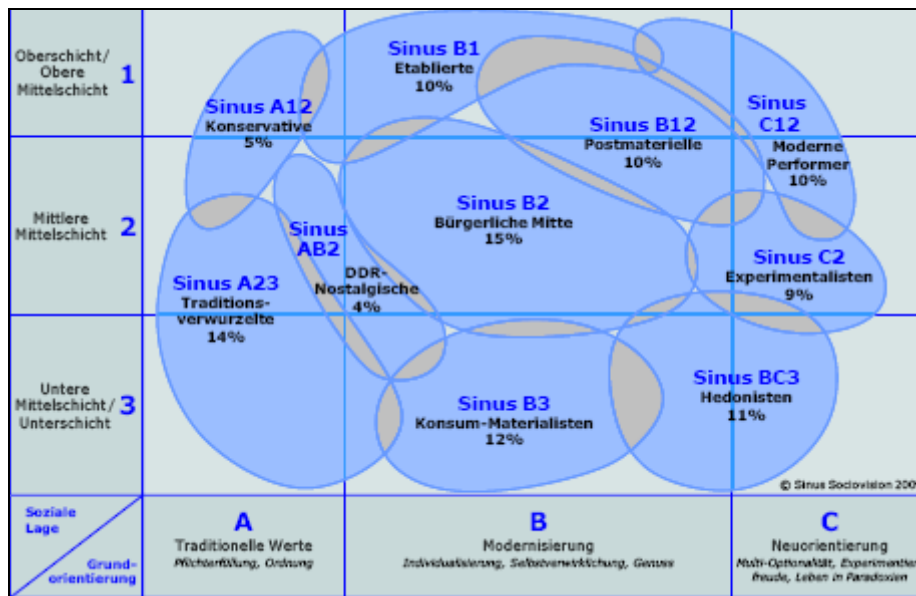


Abbildung 32: Sinus-Milieus in Deutschland 2009  
(Sinus Sociovision 2009, S. 13)

Eine hohe Positionierung des Sinus-Milieus innerhalb der Graphik, beispielsweise bei den Etablierten, korreliert mit einem gehobenen Einkommen, Bildung sowie Berufsgruppe. Eine Ausrichtung nach rechts verdeutlicht wiederum eine moderne Grundeinstellung bezüglich Lebensstil, Lebenseinstellung und Werteorientierung etc. Die Bezeichnung vor dem eher illustrativen Milieu-Namen ist nach einem internationalen Ordnungssystem definiert, so dass die bürgerliche Mitte mit Sinus B2 bezeichnet wird, wobei B eine moderne Grundorientierung und 2 eine mittlere Mittelschicht bedeutet. Grundsätzlich muss jedoch beachtet werden, dass es sich bei den einzelnen Milieus nicht um klar abgegrenzte Räume handelt, da die Übergänge fließend sind und Berührungspunkte existieren (SINUS SOCIOVISION 2009).

Zur besseren Übersicht hat das Sinus-Institut die Milieus in vier größere Lebenswelt-Segmente zusammengefasst, die im Folgenden vorgestellt werden (SINUS SOCIOVISION 2009):

- **Gesellschaftliche Leitmilieus:** Sinus B1 Etablierte (ca. 6,6 Mio.), Sinus B12 Postmaterielle (etwa 6,5 Mio.), Sinus C12 Moderne Performer (ungefähr 6,6 Mio.),
- **Traditionelle Milieus:** Sinus A12 Konservative (ca. 3,2 Mio.), Sinus A23 Traditionsverwurzelte (ungefähr 9,1 Mio.), Sinus AB2 DDR-Nostalgische (etwa 3,0 Mio.),
- **Mainstream-Milieus:** Sinus B2 bürgerliche Mitte (etwa 9,7 Mio.), Sinus B3 Konsum-Materialisten (ca. 7,7 Mio.),
- **Hedonistische Milieus:** Sinus C2 Experimentalisten (ca. 5,3 Mio.), Sinus BC3 Hedonisten (etwa 7,2 Mio.).

Das dargestellte Milieumodell wird häufig für eine strategische Marketing- und Kommunikationsplanung genutzt, da durch die Analyse der sozialen Wirklichkeit z.B. Käufergruppen komfortabler identifiziert werden können (SINUS SOCIOVISION 2009). Auf diesen Erkenntnissen basierend haben der Bioverlag und die GfK 2006 mit Hilfe ihres Haushaltspanels eine Studie über den Bio-Käufer in den Sinus-Milieus veröffentlicht. Hierbei wurden die Postmateriellen als Kernzielgruppe für Bio-Produkte ermittelt. Ihr Marktpotential wird als noch ausbaufähig bewertet, da sie als Milieu vergleichsweise leicht zu erschließen sind. Sie werden meist als die aufgeklärten post-68er bezeichnet, die eine liberale Grundhaltung aufweisen, postmaterielle Werte vertreten und intellektuelle Interessen haben. Eine abweisende Haltung wird gegenüber Oberflächlichkeit und Informationsasymmetrien vertreten. Kaufmotive sind das Verantwortungsgefühl gegenüber der Umwelt sowie der Gesundheits- und Genussaspekt. Darauf folgt der Moderne Performer, der relativ jung und kaufkräftig ist. Diese unkonventionelle Leistungselite führt ein intensives Leben mit flexibler Gestaltung und multimedialer Begeisterung. Bei Befriedigung ihrer hohen Qualitäts- und Authentizitätsansprüche ist die Zahlungsbereitschaft gesteigert. Die Bio-Produkte dienen zur Verbesserung der individuellen Energie und Fitness. Dem Milieu der bürgerlichen Mitte werden eher Bio-Zufallskäufer zugeordnet, die mittelfristig zu erreichen sind. Sie gelten als statusorientiert mit dem Ziel, sich beruflich und sozial abzusichern. Darüber hinaus wurden die Konservativen als Bio-Konsumenten entdeckt, da die Produkte nun auch im konventionellen LEH erhältlich sind und ein Imagewandel stattgefunden hat. Sie verkörpern das alte deutsche Bildungsbürgertum, haben eine

humanistisch geprägte Pflichtauffassung und legen Wert auf gepflegte Umgangsformen (GFK 2007).

Das Magazin „Schrot & Korn“ für den Naturkosthandel hat zum wiederholten Mal ihre Bio-Kunden nach Sinus-Milieus differenziert. Hierbei wurde eine hohe Affinität für die Produktparte in den gebildeten und werteorientierten Milieus identifiziert. Darunter sind die Postmateriellen (Kernmilieu) und modernen Performer (zweites Bio-Milieu) zu verstehen, die als gesellschaftliches Leitmilieu einen gewissen Einfluss auf die Trendentwicklung in den anderen Milieus haben. Die Experimentalisten verkörpern die Konsumenten, die ein Interesse für Bio aufgrund ihrer Werte aufweisen. Diese junge Zielgruppe ist sehr individuell, lebensbejahend und kreativ, wobei das Prestigedenken eine untergeordnete Rolle spielt. Die nachgefragten Produkte müssen v.a. mit ihrer Persönlichkeit korrelieren. Auch die LOHAS wurden als Konsumententyp in das gesellschaftliche Leitmilieu eingeordnet (BIOVERLAG 2010).

#### **7.1.1.4 Kaufmotive**

Die Kaufgründe für Bio-Produkte haben sich im Laufe der Zeit verändert. Im Mittelpunkt steht nun nicht mehr die reine ideologische Überzeugung. Nach wie vor wird von den Konsumenten zwar ein angestrebter Umweltschutz als Argument genannt, es beeinflussen jedoch auch persönliche Motive zum Einkaufsakt. So stellt der Erwerb von ökologischen Lebensmitteln, laut einer AC Nielsen Online-Studie zum Verbraucherverhalten 2007, eine klare Gesundheitspositionierung dar. Des Weiteren bilden der Gedanke an eine artgerechte Tierhaltung, die reduzierte Schadstoffbelastung und die Unterstützung regionaler Betriebe starke Argumente. Der Geschmack und die Verunsicherung durch Lebensmittelskandale überzeugen überwiegend Frauen von der Produktparte. Mit steigendem Alter nimmt die Präferenz für eine umfassende Fachberatung, ebenso wie die Garantie gentechnikfreie Nahrungsmittel zu verzehren, zu (BMELV 2008). Abbildung 33 verdeutlicht die relevantesten Aspekte für den Kauf von Bio-Produkten, die beim Ökobarometer 2008 durch die Befragung von 1002 Personen ermittelt wurden.

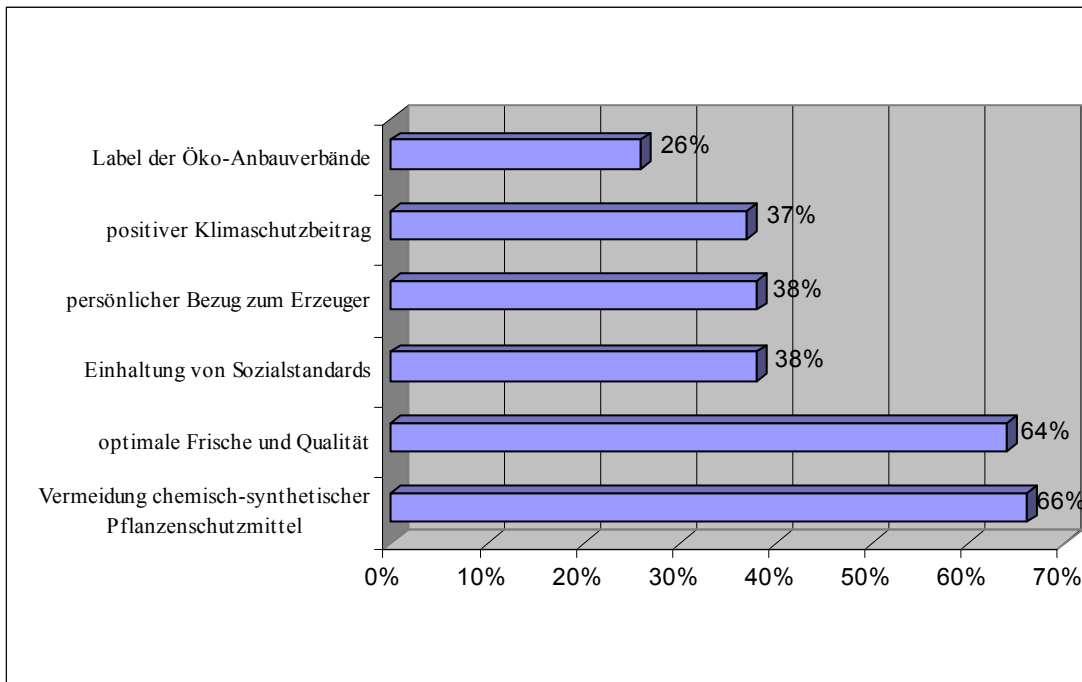


Abbildung 33: Die wichtigsten Kaufaspekte bei Bio-Produkten (BMELV 2008)

Hierbei wird deutlich, dass die Verbraucher beim Erwerb von ökologischen Erzeugnissen einen besonderen Wert auf rückstandsfreie und qualitativ hochwertige Güter legen. Die Problematik mit Pestiziden wird dabei in Westdeutschland stärker wahrgenommen, ein dem Sozialstandard konformes Verhalten und der Klimaschutzbeitrag dafür vermehrt in den neuen Bundesländern (BMELV 2008).

Neben den genannten altruistischen Motiven wird durch den Verzehr von ökologischen Erzeugnissen auch das Bedürfnis nach Genuss und reuelosen Konsum befriedigt. Bei den Selten- und Gelegenheitskäufern sind die hedonistischen Motive deutlich stärker ausgeprägt als die moralisch-ethischen (RIPPIN 2008).

#### 7.1.1.5 Das Kaufverhalten

Bei der repräsentativen Ökobarometerstudie 2008 wurden 1002 Bundesbürger ab 14 Jahren telefonisch zu ihren biologischen Einkaufsverhalten interviewt. Es ist zu beachten, dass die dargestellten Ergebnisse lediglich eine Tendenz aufzeigen, da die Interviewangaben häufig nicht konform mit dem Handeln in der Realität sind. Gemäß dem allgemeinen Trend erwirbt der Hauptteil der Befragten (53%) biologische Lebensmittel gelegentlich und 17% häufig. Unter den Bio-Verweigerern (29%) befinden sich überdurchschnittlich viele jüngere Personen mit einem geringen

Haushaltseinkommen. Je höher die zur Verfügung stehenden monatlichen Gelder sind, desto wahrscheinlicher ist es, dass Bio-Produkte gekauft werden. Lediglich 1/3 der Bio-Nichtkäufer planen eine gelegentliche Integration des Segmentes in ihren Warenkorb (BMELV 2008).

Das GfK-Haushaltspanel erfasst wöchentlich die gekauften Produkte von 20.000 Privathaushalten via Modem. Mit Hilfe der aufbereiteten Daten wurde eine Studie zu den Kundensegmenten im Öko-Markt 2008 durchgeführt, nach der nur 3% der Haushalte als Intensivkäufer einzustufen sind. Darunter ist zu verstehen, dass sie mindestens einen Bio-Anteil von 20% an ihren Lebensmittelausgaben haben und somit für 39% des gesamten Öko-Umsatzes zuständig sind. Im Durchschnitt gibt die Zielgruppe etwa 730 € im Jahr für biologische Lebensmittel aus, woraus ein Anteil von 38,2% an den Haushaltsausgaben resultiert. Demgegenüber steht der Nicht-/Zufallskäufer, deren Konsumententypologie 50% der untersuchten Haushalte zu zuordnen sind. Sie sind mit jährlichen Ausgaben von 6 € lediglich für 4% des Bio-Umsatzes verantwortlich. Die Reichweite der Wenig-Käufer liegt bei 33% und der Medium-Käufer bei 37%, wobei sie jeweils zu 19% sowie 37% am gesamten ökologischen Umsatz beteiligt sind. Tabelle 13 verdeutlicht nochmals die beschriebenen Konsumentenschichten mit ihren Kaufverhalten (BÖLW 2010, S. 28f).

Tabelle 13: Kundensegmente des Öko-Marktes 2008  
(BÖLW 2010<sup>b</sup>, S. 29; Daten: GfK)

	Nicht-/ Zufallskäufer	Wenig- Käufer	Medium- Käufer	Intensiv- Käufer
Anteil Öko-LM an LM-Ausgaben	0%- <1%	1%- <5%	5%- <20%	min. 20%
Käuferreichweite in % (Basis: Haushalte)	50%	33%	14%	3%
Anteil Kundensegment am Öko-Umsatz	4%	19%	37%	39%
Gesamtausgaben für Bio-LM pro Haushalt p.a. in €	6	36	167	730
Anteil Öko an LM-Ausgaben pro Haushalt p.a.	0,40%	2,30%	9,90%	38,20%

Die dargestellten Ergebnisse bestätigen die Expertenaussage, dass etwa 10% der deutschen Bevölkerung durch ihren Einkauf ca. 60% des Bio-Umsatzes erwirtschaftet. Es zeichnet sich jedoch die Tendenz ab, dass die Kundensegmente ihren Konsum von Bio-Lebensmitteln expandieren. So ist die Anzahl der Nicht-/ Zufallskäufer im Zeitraum 2005 bis 2008 von ca. 63% auf etwa 50% der untersuchten Haushalte

zurückgegangen, wohingegen die Wenig- (2005: 25%) und Medium-Käufer (2005: 8%) prozentual zugenommen haben (Wert 2008, vgl. Tabelle 13). Das Kaufverhalten der Intensiv-Kunden ist über die Jahre konstant geblieben (BÖLW 2010, S. 28). So sollen laut GfK Analyse 2010 etwa 94% der deutschen Haushalte Bio-Produkte erworben haben, wobei sie durchschnittlich 84 € bezahlten (GfK 2010).

Die Verbraucher präferieren v.a. Bio-Produkte aus dem Frischebereich, wie Eier, Obst, Gemüse, Milchprodukte, Brotwaren sowie Kartoffeln. Süßwaren werden zu 7% häufig und zu 48% gelegentlich konsumiert. Anreize, um ökologische Lebensmittel zu erwerben, wurden in der Regel aus dem Bekanntenkreis oder durch die eigene Neugier hinsichtlich neuer offerierter Sortimente gegeben (BLE 2009).

Die Verbraucher schenken den Biometzgern (49%), Naturkostläden (46%), Biobäckern (45%) und Reformhäusern (37%) hinsichtlich der Erfüllung der Öko-Anbaukriterien deutlich mehr Vertrauen als beispielsweise den Discountern (8%) oder dem konventionellen LEH (10%). Vor diesem Hintergrund wird ein divergierendes Einkaufsverhalten deutlich, da die tatsächlich aufgesuchten Einkaufsstätten für Bio-Produkte die zuletzt Genannten darstellen (BLE 2009) (Abbildung 34).

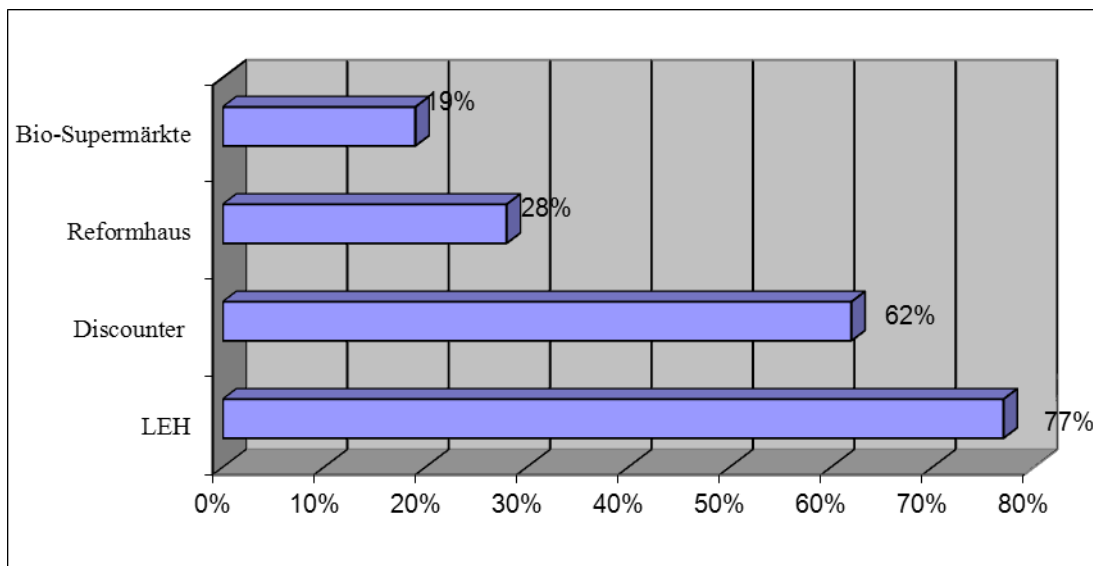


Abbildung 34: Die präferierten Einkaufsstätten für Bio-Produkte 2008 (BLE 2009)

Für diese Diskrepanz gibt es mehrere Erklärungsansätze. Da es einen hohen prozentualen Anteil von Bio-Gelegenheitskäufern gibt, wird ein Hauptteil ihres Warenkorbes mit konventionellen Lebensmitteln gedeckt. Aufgrund dessen präferieren sie vermutlich Einkaufsstätten die beide Produktparten anbieten. Zudem offeriert der



konventionelle LEH ein ausgeweitetes Bio-Sortiment häufig auch als Handelsmarkenkontingent, was neben der Zeit- auch eine Kostenersparnis darstellt. 2009 zeigten die Verbraucher nach neusten Untersuchungen ein entgegengesetztes Einkaufsverhalten, da der konventionelle LEH an Umsatz verloren hat und der Naturkostfachhandel seinen Marktanteil ausweiten konnte (BÖLW 2010, S. 24). Es kann spekuliert werden, dass dieser Konsumwandel aus den Preissenkungen in dem Distributionskanal resultiert, was wiederum die Glaubwürdigkeit bezüglich des biologisch konformen Verhaltens schwächt. Ein weiterer Grund kann auch die höhere Wertschätzung der persönlichen Beratung sein. Ob sich diese Entwicklung zu einem längerfristigen Trend manifestiert, kann erst zukünftig festgestellt werden.

Die bei Verbraucherumfragen am häufigsten genannte Kaufbarriere ist der höhere Preis von Bio-Produkten. Dieses vermeintliche Kaufhindernis muss jedoch differenziert betrachtet werden, da Konsumenten, die aus selbstlosen Beweggründen ökologische Erzeugnisse nachfragen, eine signifikant höhere Zahlungsbereitschaft aufweisen. Grundsätzlich lag die Mehrpreisbereitschaft von 600 Haushalten bei etwa 45% über den vermuteten Preisen. Die getätigten Aussagen wurden durch Beobachtungen am POS (Point of Sale) überprüft, wenn der geschätzte Produktpreis als zu gering angenommen wurde. Dabei wurde festgestellt, dass die Artikel zu 67% trotzdem erworben wurden. Der direkte Preisvergleich zwischen einem konventionellen Lebensmittel und einem biologisch erzeugten erscheint schwierig, da häufig Qualitätsunterschiede bestehen. Dementsprechend kostet eine Bio-Butter 2007 etwa 8% mehr als das konventionelle Premium-Produkt, jedoch liegt es ca. 33% über den durchschnittlichen Artikelpreis (BÖLW 2010, S. 26). 2009 sind fast alle Güter, bis auf Fleisch und Eier, günstiger gewesen, wie beispielsweise Milch mit - 7% (BÖLW 2010, S. 18). Grundsätzlich wird, laut Vermarktungserfahrungen der Händler, ein Aufpreis zwischen 20 und 30% von den Verbrauchern akzeptiert, insofern der zusätzliche Nutzen klar erkennbar ist (WILHELM 2008, S. 23).

Ein weiterer Grund für den Nicht-Kauf können bestehende Informationsasymmetrien über die speziellen Sachverhalte beim biologischen Landbau sein. Denn beim Ökobarometer gaben die aufklärungswilligen gelegentlichen Bio-Käufer an, ihren spezifischen Anteil eventuell (44%) oder sicher (23%) bei besserem Hintergrundwissen zu erhöhen (BLE 2009). Ein weiteres Kaufhemmnis ist das mangelnde Vertrauen in die Echtheit der angepriesenen Bio-Eigenschaften. Zur Behebung der Missstände sind

konkrete Marketingmaßnahmen notwendig, um die Glaubwürdigkeit zu erhöhen (vgl. Kapitel 9.9).

### 7.1.2 Halbfabrikate-Produzenten

Unter Halbfabrikate-Produzenten sind in dieser Arbeit Unternehmen zu verstehen, die Inputs produzieren oder Rohstoffe bereit stellen, die ohne eine technologische oder mit einer unternehmensspezifischen (bei Kakaomasse) Bearbeitung in den Fertigungsprozess einer Schokolade integriert werden können. Bei der Herstellung einer Bio-Schokolade besteht die Option, eine ökologische Kakaomasse am Markt zu erwerben. Diese Vorgehensweise erwirkt einen Kostenvorteil, da zahlreiche Prozessschritte und ggf. die dafür notwendigen Maschinen eingespart werden könnten. Falls das Unternehmen gleichzeitig im konventionellen Bereich (ab der Kakaobohne oder den Nibs) aktiv ist, würde die dafür notwendige Reinigung der vorgeschalteten Produktionsstraßen entfallen.

ADM (Archer Daniel Midland Company), Pronatec, Cargill und Barry Callebaut sind beispielsweise Anbieter, die biologische Kakaomassen für die Schokoladenindustrie produzieren. Der zuletzt genannte ist in dieser Funktion weltweit führend. Die international agierenden Unternehmen unterstützen die Kleinbauern in den Anbauländern mit Nachhaltigkeitsprojekten, die durch diverse Maßnahmen eine Verbesserung des Lebensstandards erreichen wollen. Die konkreten Aktivitäten können auf deren Websites oder in der Fachpresse werbewirksam nachvollzogen werden. Die Firma KVB (Kakao Verarbeitung Berlin) verfügt über ein Bio, Rainforest Alliance und Fair Trade zertifiziertes Sortiment. Tabelle 14 enthält die Preise für die offerierten Kakao-/ Schokoladenmassen, wobei die konventionelle Ware mit Bohnen von der Elfenbeinküste und der biologische Gegenspieler dementsprechend mit dem Rohstoff aus der Dominikanischen Republik erzeugt wurde.

Tabelle 14: Preisvergleich von konventionellen und biologischen Kakao-/ Schokoladenmassen (Stand: März 2010)

	<b>ca. Preise in €/ 100kg</b>	
<b>Halbfabrikat</b>	<b>Konventionell</b>	<b>Bio</b>
Kakaomasse	340,00	385,00
Schokoladenmasse Bitter	255,00	345,00
Schokoladenmasse Vollmilch	255,00	380,00

Es wird deutlich, dass die Bio-Schokoladenmasse Vollmilch mit knapp 33% den höchsten Preisabstand im Vergleich zur konventionellen Standardware aufweist. Die Differenz beträgt bei der Schokoladenmasse Bitter ca. 26% und bei der Kakaomasse lediglich etwa 12%. Grundsätzlich ist die Kakaomasse in beiden Qualitäten absolut betrachtet teurer als die Schokoladenmasse. Dies ist dadurch zu begründen, dass in der Schokoladenmasse ebenfalls Zucker und Milchpulver enthalten sind und dementsprechend der Rohstoff Kakao in verdünnter Form vorliegt. Somit lässt sich konstatieren, dass der Ankauf von einer Bio-Schokoladenmasse unter ökonomischen Gesichtspunkten sinnvoller wäre als der von einer ökologischen Kakaomasse, insofern die sensorischen und qualitativen Eigenschaften den Unternehmensspezifikationen entsprechen. Bei der Bio-Schokoladenmasse Bitter könnte eine prozentuale Ersparnis von etwa 10% und bei der Bio-Schokoladenmasse Vollmilch von ca. 1% gegenüber der ökologischen Kakaomasse verbucht werden. Darüber hinaus würden durch die nicht notwendigen Prozessschritte die Energiekosten reduziert werden. Die Disponibilität der ökologischen Veredelungsprodukte wird in der Regel als ausreichend bezeichnet. Diese Aussage ist jedoch zu bezweifeln, wenn größere Unternehmen, die häufig erhebliche Produktionskapazitäten aufweisen, in das Marktsegment drängen.

Zur Herstellung einer Bio-Schokolade werden häufig Ingredienzien, wie Füllungen und Nüsse verwandt. Die Firma Jancke hat sich auf die Produktion industrieller Halbfabrikate spezialisiert. Sie sind in der Lage die Güter auch in Bio-Qualität zu fabrizieren. Tabelle 15 vermittelt einen Überblick zur Preissetzung von konventionellen und biologischen Halbfabrikaten.

Tabelle 15: Preisvergleich zwischen konventionellen und biologische Halbfabrikaten (Stand: April 2010)

Halbfabrikat	ca. Preise in €/ kg	
	Konventionell	Bio
Haselnüsse 11/13 naturell	5,45	6,30
blanchierte Mandeln	4,85	5,92
Cashewnüsse W320	5,25	6,25
Kakaofettglasur	1,20	2,56

Der Aufpreis für ökologisch erzeugte Nüsse bewegt sich in einem Bereich zwischen 12 bis 18%. Die höchste monetäre Differenz zwischen konventioneller und biologischer Ware wird bei den blanchierten Mandeln gemessen. Grundsätzlich variieren die

Aufschläge für ökologische Nüsse sehr stark. Diese basieren eher auf den Herkunftsregionen als auf betriebswirtschaftlichen Erhebungen. Der Zusammenhang ist v.a. bei Mandeln in die Einkaufskalkulation mit einzubeziehen. Die beträchtlichste Differenz zwischen den zwei Herstellungsweisen ist bei der biologischen Kakao-fettglasur mit 53% festzustellen.

Das produzierende Unternehmen gibt lediglich die höheren Rohstoffkosten an den Kunden weiter, da keine Sonderaufschläge für die spezielle Verarbeitung erhoben werden. Zu Versorgungsschwierigkeiten ist es aus kurzfristiger Sicht bisher nicht gekommen. Problematisch ist jedoch, dass die mikrobiologischen und geschmacklichen Qualitäten häufig nicht auf dem Niveau der konventionellen Rohstoffe sind, was die Verfügbarkeit negativ beeinflusst.

Milch bzw. Milchpulver ist für alle Milchsokoladen ein relevanter Rohstoff in der Herstellung. Um diesen Faktor gerecht zu werden, wird im Anschluss der Bio-Milchmarkt in Deutschland analysiert. Die Verfügbarkeit von Bio-Milch ist auf dem deutschen Markt durchweg gegeben, obwohl der prozentuale ökologische Anteil nur rund 2% beträgt. Im ersten Halbjahr 2009 ist die Anlieferung im Vorjahresvergleich um 17,4% auf knapp 265.000 t gestiegen. Die angebotene Menge musste teilweise aufgrund fehlender Absatzmöglichkeiten als konventionelle Milch vermarktet werden. Der durchschnittliche Bio-Preis lag im Betrachtungszeitraum 2009 (31.03.-31.12.2009) bei 3,49 €/ kg, woraus eine monetäre Differenz von 28% zum konventioneller Rohstoff resultiert (Tabelle 16). Für den Zeitraum Januar-November 2009 wurde im Schnitt ein Auszahlungspreis von 38,3 Cent/ kg gemessen.

Tabelle 16: Preisentwicklung bei Bio-Milch (€/ kg)

<b>Datum</b>	<b>Preis Bio</b>	<b>Preis konv.</b>	<b>Differenz Bio-konv.</b>	
31.03.2009	3,35	2,78	0,57	20%
30.06.2009	3,30	2,45	0,85	34,70%
30.09.2009	3,60	2,70	0,90	33%
31.12.2009	3,70	2,73	0,97	26,20%
31.03.2010	3,75	2,79	0,96	34,40%
30.06.2010	3,90	3,15	0,75	23,80%

Im Januar/ Februar 2010 ist ein Auszahlungspreisanstieg auf 39 Cent/ kg verzeichnet worden, der sich bis zum Ende des 2. Quartals auf 40 bis 41 Cent/ kg belief. Bis zum 30.06.2010 hat sich die quantitative Verfügbarkeit im Vergleich zum Vorjahr um ca.

5% erhöht. Im Mittel ergibt sich für das erste Halbjahr 2010 ein Bio-Preis von 3,82 €/kg mit einer Differenz von 29,10%. Grundsätzlich lässt sich konstatieren, dass die Bio-Milchpreise 2009/ 2010 deutlich weniger fluktuieren als bei der konventionellen Variante, auch wenn zwischenzeitliche Überhänge verzeichnet wurden. Um die Milch in den Produktionsprozess der Schokolade einsetzen zu können, muss eine Weiterverarbeitung zu Milchpulver oder einer entwässerten Milch (Paste) erfolgen. Dieses Halbfabrikat haben beispielsweise die Bayrische Milchindustrie EG und die Gläserne Meierei GmbH im Sortiment.

Auch die Saccharose ist ein maßgeblicher Bestandteil in der Schokoladenindustrie. Der deutsche Bio-Zuckermarkt wird auf 20.000 t/ a mit steigender Tendenz taxiert. Nordzucker hat für das ZWJ 2008/ 2009 100-150 t Bio-Rübenzucker unter Vertrag. Die Preisbildung kann unabhängig vom konventionellen Markt betrachtet werden, da sie sich aus der Verfügbarkeit ableitet. Im Betrachtungszeitraum ist der Preis als stabil zu bezeichnen, da er stetig auf einem Niveau von 125,00 €/ kg gelegen hat, woraus eine durchschnittliche Differenz von 110,00% zum konventionellen Zucker resultiert (Tabelle 17).

Tabelle 17: Preisentwicklung Bio-Zucker €/ kg

Datum	Preis Bio	Preis konv.	Differenz Bio-konv.	
31.03.2009	125,00	57,50	56,50	89%
30.06.2009	125,00	57,50	56,50	89%
30.09.2009	125,00	57,50	56,50	89%
31.12.2009	125,00	54,00	71,00	131%
31.03.2010	125,00	54,00	71,00	131%
30.06.2010	125,00	54,00	71,00	131%

Die europäische Nachfrage nach Bio-Zucker beträgt etwa 100.000 t im Jahr, wobei nur ca. 5.000 t produziert werden. Dementsprechend wird der Bedarf durch Importe, z.B. aus Brasilien, gedeckt.

### 7.1.3 Bio-Schokoladenunternehmen

Auf dem deutschen Bio-Lebensmittelmarkt sind Ende November 2009 insgesamt ca. 3.399 Unternehmen aktiv. Sie erzeugen etwa 55.746 Produkte, die mit dem staatlichen Bio-Siegel gekennzeichnet sind. Seit Einführung des Labels im September 2001 wurden monatlich rund 34 Betriebe und 563 Erzeugnisse neu angemeldet. Von den

ökologischen Unternehmen sind 5,03% (275) in der Warengruppe der Süßwaren und Knabbergebacke tätig. Dieser Sektor hat mit 3.368 hergestellten Artikeln einen Anteil von 6,04% an der gesamten Produktpalette, was im zahlenmäßigen Ranking Platz fünf bedeutet (BLE 2009).

Beim Vertrieb von Bio-Schokolade lassen sich zwei maßgebliche Distributionswege unterscheiden: der Naturkostfachhandel und der konventionelle Lebensmittel-einzelhandel. Bei der Analyse der Wettbewerbsstrategien wird das Hauptaugenmerk auf den zuletzt genannten Absatzkanal (LEH) gelegt, da in der Regel in diesem die sowohl konventionell als auch ökologisch agierenden Unternehmen ihre Schokoladenprodukte offerieren.

Ritter Sport offeriert seit April 2008 sein Bio-Schokoladensortiment am Point of Sale. Für den Markteinstieg wurden die vier Sorten Trauben Cashew, Mandelsplitter, Vollmilch mit 35% Kakao sowie Feinherb mit 60% Kakao entwickelt. Im März 2009 wurde die Geschmacksrichtung Macadamia (Abbildung 35) und im folgenden Jahr die Kakaosplitter Nuss ins ökologische Portfolio integriert (RITTER SPORT 2009).



Abbildung 35: Frontansicht der Ritter Sport Bio Macadamia (Ritter Sport 2009)

Die Verpackungen orientieren sich an der konventionellen Markenstrategie, da sie ebenfalls in quadratischer Form vertrieben werden und mit einem „Knick“ geöffnet werden können. Eine Differenzierung wird über das farbliche Design und das geringere Produktgewicht erreicht. Die 65 Gramm Tafel wurde, laut Unternehmen, auf Grund der Anregungen von weiblichen Verbraucherinnen gewählt, die eine 100 g Abpackung als zu groß empfinden. Da der Preis im LEH jedoch für beide Herstellungsweisen identisch ist, kann vermutet werden, dass eine Gewichtsreduzierung auch aus Kostengründen stattgefunden hat. Zudem nimmt der Konsument den Preisabstand zwischen den beiden Varianten erst wahr, wenn das biologische Produkt detaillierter betrachtet wird. Die auf der Tafel rückseitige Qualitätsgarantie von der Familie Ritter, die seit Generationen in der Schokoladenbranche tätig ist, soll das Vertrauen der Verbraucher in die deklarierten

biologischen und sensorischen Eigenschaften stärken. Darüber hinaus wird mit der direkten Kundenansprache ein persönlicher Bezug zum Produzenten hergestellt. Es wird suggeriert, dass durch die sorgfältige Rohstoffauswahl ein hoher Genussfaktor und durch die regelmäßigen Kontrollen ein hoher Sicherheitsstandard gewährleistet werden. Der Conveniencegrad der Schokolade lässt sich durch das praktische Format sowie die Öffnungsoption als hoch einstufen.

Die Herkunft der Rohstoffe ist bei der Ritter Sport Bio Schokolade nicht auf der Verpackung deklariert. Der interessierte Konsument kann jedoch auf der Unternehmenswebsite die jeweiligen Ursprünge der Zutaten für die einzelnen Sorten nachvollziehen. Es wird aber darauf verwiesen, dass die Bezugsquellen wegen quantitativer und qualitativer Probleme variieren können. Grundsätzlich werden zwei ökologische Schokoladenmassen eingesetzt, die dann gemäß den Rezepturen zum Endprodukt weiter verarbeitet werden. Die Bio-Range wurde nach ihrer Markteinführung mit zahlreichen Auszeichnungen prämiert, wie mit dem Life Care Food Award 2008, die Ernennung zum Produkt des Jahres 2009 sowie sehr gute Platzierungen bei der DLG und beim Öko Test (RITTER SPORT 2009). Das Unternehmen legt großen Wert auf ein ganzheitliches nachhaltiges Auftreten in der Gesellschaft. Schon 1990 wurde von dem Geschwisterpaar Ritter das agroforstliche Projekt „Cacaonica“ in Nicaragua gegründet, um u.a. die wirtschaftliche Situation der Kakaobauern zu verbessern. Die daraus resultierenden Erträge sind ein Bestandteil der Bio-Schokolade. Des Weiteren wird der Energiebedarf der Produktionsstätte bei Strom zu 30% und bei der Wärme zu 70% mit dem eigenen Blockheizkraftwerk gedeckt, wobei externe Anbieter ökologisch wirtschaften. Das Verpackungsmaterial besteht aus recyclebaren Polypropylen ohne Alu, was einen positiven Beitrag für die Umwelt leistet (RITTER SPORT 2009).

Stollwerk bietet seit April 2006 ihre traditionsreiche Markenschokolade Sarotti auch in Bio-Qualität an. Das ökologische Sortiment der Barry Callebaut Tochter umfasst zwei Tafelschokoladen in den Varianten Vollmilch (34% Kakaoanteil) und Zartbitter (70% Kakaoanteil) sowie Vollmilch Schoko-Flakes (STOLLWERK 2006). Die Verpackungen der Bio-Schokoladenprodukte vermitteln einen sehr naturbelassenen Eindruck, da eine hellbraune Pappoptik das Design maßgeblich bestimmt (Abbildung 36).



Abbildung 36: Bio-Tafelschokolade von Sarotti  
(Stollwerk 2006)

Diese Farbgestaltung wird bei der Vollmilchtafel durch ein helles grün, bei der Zartbittervariante durch ein orange und bei den Flakes durch ein gelb komplementiert. Unter der farblich akzentuierten Verkehrsbezeichnung befinden sich ein jeweils leicht variierendes Schwarz-Weiß-Foto von Kakaonibs und eine Abbildung von zwei Schokoladenstücken. Auf der Vorderseite der Flachtafeln sind deutlich der „Sarotti-Mohr“ und das staatliche Bio-Siegel eingepreßt. Für den Verbraucher ist nicht ersichtlich, aus welchen Kakaosorten die Schokolade besteht oder welche rohstoffproduzierenden Länder am Herstellungsprozess beteiligt sind. Auch ein Qualitätsversprechen wird nicht kommuniziert, es wird lediglich darauf verwiesen, dass nur ausgesuchte Zutaten aus kontrollierter ökologischer Erzeugung verwendet wurden. Sensorisch wurde den beiden Schokoladensorten beim Öko-Test (Ausgabe 02/ 2007) ein guter Geschmack attestiert (STOLLWERK 2006).

Von Oktober 2008 bis Januar 2009 initiierte Barry Callebaut gemeinsam mit Biolands, dem größten afrikanischen Exporteur von zertifizierten Bio-Kakao in Tansania, ein Baumpflanzprojekt. Insgesamt wurden 3.000 Kleinbauern in Tansania durch das Anpflanzen von 250.000 Kakaobäumen und 10.000 Frucht- und Schattenpflanzen unterstützt. Der deutsche Konsument konnte sich durch den Kauf einer Sarotti Bio-Schokolade aktiv am Projekt beteiligen, da eine Tafel symbolisch für das Ausbringen eines neuen Kakaobaumes gestanden hat. Zudem verwies ein Produktaufkleber auf einen Link zum Internetportal Utopia, auf dem der Nutzer durch einen Klick einen weiteren Schattenbaum anpflanzen lassen konnte. Utopia dokumentierte den Projektfortschritt und erläuterte die Hintergründe visuell. Barry Callebaut unterstützt seit Jahren die Kleinbauern in Afrika durch zahlreiche Projekte, wie u.a. durch den Bau eines Gesundheitszentrums, die Investition in eine Kakaofabrik zur Erhöhung der Verarbeitungskapazität oder das Offerieren von Schulungen zum ökologischen Landbau



(SG 2008). Sämtliche unternehmerische Aktivitäten und Erklärungen zur wirtschaftlichen Bedeutung von Bio-Kakaoanbau sind auf der eigenen Website aufgeführt.

Gepa, die im Mai 1975 gegründet wurde, ist die größte europäische, faire Handelsgesellschaft. Das Sortiment umfasst sowohl Lebensmittel, wie Kaffee, Tee, Süßwaren, Honig, Nüsse etc., als auch handwerkliche Erzeugnisse, beispielsweise Textilien, Schmuck, Spielwaren, Keramik, Korbwaren (GEPA 2009). Anlässlich dem zehnjährigen Jubiläum der Gepa Bio-Schokoladen wurden neue Sorten kreiert und das Verpackungsdesign neu gestaltet. Es sind nun 22 verschiedene Varianten der Tafelschokolade im Handel erhältlich. Der Konsument kann zwischen Klassikern (z.B. Vollmilch, Weiße, Sahne Noisette), Vielfältigen (bspw. Minze, ganze Mandel, Traube Nuss), Mascobados, großen Dunklen (Grand Noir Zartbitter, Grand Noir Orange etc.), Exotischen (u.a. Fleur de Sel, Chili Blanc, Kardamon) oder saisonalen Angeboten (wie Sommerlaune Mango) auswählen (GEPA 2010).

Die Verpackungen des überarbeiteten Schokoladensortiments sollen einen hochwertigen und ästhetischen Eindruck vermitteln, um eine positive Korrelation zur Qualität des Inhaltes herzustellen. Die Farbgestaltung der Tafeln ist nach den jeweiligen Geschmacksrichtungen ausgerichtet, so ist beispielsweise die dunkle Range mit Brauntönen und roten Akzenten versehen. Teilweise sind zur optischen Veranschaulichung spezifische Zutaten (wie Chilischoten auf der Chili Blanc) auf der Tafel abgebildet (Abbildung 37).



Abbildung 37: Gepa-Schokolade mit der Sorte Chili Blanc (Gepa 2010)

Die drei Nussvarianten sind mit einem Sichtfenster versehen, damit die Quantität der Ingredienzien erkennbar wird. Auf der Vorderseite der Verpackung ist das Gepa-Logo

abgedruckt, darunter farblich abgesetzt, wird die Schokoladensorte mit ihrem jeweiligen Kakaogehalt genannt, ggf. folgt eine kurze Produktbeschreibung (z.B. Chili Blanc: Weiße Bio-Joghurt-Schokolade). Der Vermerk, dass grundsätzlich faire Handelsbedingungen eingehalten werden und die optisch dezente Kennzeichnung (in weiß) mit dem staatlichen Bio-Siegel oder dem Naturlandlogo komplementiert das Frontdesign der Tafel. Bei der dunklen Linie wird zusätzlich das Zeichen „Amaribe exklusiv“ abgebildet, da für die Rezeptur eine Kakaomischung mit exquisiten Provenienzen eingesetzt wurde. Eine nähere Erläuterung ist ebenfalls auf der Tafel zu finden. Der persönliche Bezug zum ökologischen Kakaoproduzenten wird durch ein rückseitiges Foto hergestellt. Zusätzlich wird durch ein Zitat die relevante Bedeutung des fairen Handels für die Kleinbauern betont. Dem Verbraucher soll durch den Kauf ein gutes Gewissen vermittelt werden, da er einen direkten Beitrag zur Verbesserung ihrer wirtschaftlichen Situation geleistet hat. Darüber hinaus erfährt der Verbraucher, welche Kooperativen prozentual an der Erzeugung der Rohstoffe beteiligt sind und dass diese frei von GVO sind, was das Siegel „ohne Gentechnik“ nochmals unterstreicht. Der Konsument wird darüber aufgeklärt, wann ein Produkt nur mit dem abgedruckten Fair Trade Label gekennzeichnet werden darf, was wiederum die Glaubwürdigkeit in die deklarierten Eigenschaften erhöht. Zudem wird darauf hingewiesen, dass die Schokolade ausschließlich mit reiner Kakaobutter hergestellt wurde und auf die Zugabe von Fremdstoffen sowie Sojalecithin verzichtet wurde. Durch die umweltschonende Verpackung (Innenwickel aluminiumfrei) wird der Nachhaltigkeitsgedanke abgerundet.

Für den Konsumenten besteht die Option, sich auf der Gepa-Homepage über einzelne Kakao-Kooperativen und die Herstellung von Schokolade zu informieren. Die Bio-Produktion wird dadurch erlebbar gestaltet und die Erzeuger aus der Anonymität herausgeholt. Ebenfalls wird publiziert, dass fünf Schokoladentafeln bei der DLG im Januar 2010 eine Goldprämierung erhalten haben. Die Vertriebspartner für das novellierte Bio-Schokoladensortiment sind zum einen die Weltläden, Onlineshops, Aktionsgruppen sowie der Lebensmittel-, Bio- und Naturkostfachhandel (GEPA 2010).

Das Unternehmen Gepa verwendet seine Gewinne ausschließlich, um den fairen Handel zu fördern. Einige Ziele sind u.a., die Lebensbedingungen der Produzenten durch aktives Agieren am Markt zu verbessern sowie eine Veränderung der Konsumgewohnheiten zu etablieren. Die Entwicklungsorganisationen und die Jugendverbände der großen Kirchen stehen als Gesellschafter hinter den Maximen. Insgesamt arbeitet

die Handelsgesellschaft mit etwa 160 Genossenschaften und Vermarktungsorganisationen zusammen, die in Lateinamerika, Afrika sowie Asien lokalisiert sind. Darüber hinaus kooperiert die Gepa mit etlichen europäischen und internationalen Netzwerken, wie WFTO (World Fair Trade Organization), und beteiligt sich an der Umsetzung der Agenda 21, die durch Aktionsprogramme eine nachhaltige Entwicklung im 21. Jahrhundert fördern will (GEPA 2009).

#### **7.1.4 Stakeholder**

Die internen Stakeholder haben ein besonderes Interesse am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens, da es zur Absicherung ihres Lebensunterhaltes dient. Dementsprechend existiert in der Belegschaft die Bereitschaft sich fortzubilden, um den Anforderungen des Arbeitgebers und dem globalen Arbeitsmarkt gerecht zu werden. Für eine biologische Schokoladenherstellung muss beispielsweise unter allen Umständen gewährleistet werden, dass die konventionellen und ökologischen Rohstoffe in allen Prozessschritten getrennt werden. Auch das Management muss ein Verständnis für die unikate Produktionsweise erlangen, die veränderte Wertschöpfungskette sowie die Rahmenbedingungen verinnerlichen. Diese Erkenntnisse müssen an die Mitarbeiter der einzelnen Ebenen kommuniziert werden, um eine Schokolade, die sämtliche Verbrauchererwartungen erfüllt, zu offerieren. Dementsprechend besteht ein erhöhter Schulungsbedarf, der kontinuierlich gedeckt werden muss. Der Eigentümer sollte diesen Prozess positiv unterstützen, da er bei einer solchen Produktionsentscheidung eine gewisse Branchenkenntnis aufweist. Idealerweise handelt er aus Überzeugung und vertritt diese im Unternehmen, so dass er seine Vorbildfunktion wahrnimmt.

Die Investoren bewerten die Vermarktung einer Bio-Schokolade ggf. kritisch, da sie eine Schmälerung ihrer Rendite fürchten. Das Sortiment nimmt im LEH lediglich eine Nische ein, was sich i.d.R. aus einer speziellen Konsumentenansprache begründet. Es besteht dementsprechend das Risiko, dass sich die Marketingausgaben nicht amortisieren bzw. die Umsätze auf einem zu geringen Niveau sind. Für die Gläubiger könnte eine unrentable Produkteinführung im schlechtesten Fall eine Verzögerung der Kapitalrückerstattung oder der Zinsen bedeuten. Somit lässt sich der Rückschluss ziehen, dass die Anteilseigner/ Fremdkapitalgeber gegen den Beschluss votieren würden. Dementsprechend obliegt es der Geschäftsführung, die Beweggründe für die Entscheidung überzeugend darzustellen. Ein adäquater Investitionsplan, der sich nicht

am Maßstab von konventionellen Massenprodukten orientiert, ist ebenfalls aufzustellen, um Zustimmung zu erhalten.

Der Staat nimmt u.a. die Funktion wahr, seine Bürger vor Täuschungen und Gefahren zu schützen. So muss ein Unternehmen sämtliche gesetzlichen Vorschriften einhalten, beispielsweise Immissionsschutzgesetz, Hygiene-, Kennzeichnungsvorschriften oder Arbeitsrichtlinien. Soll eine Bio-Schokolade vermarktet werden, sind darüber hinaus noch die entsprechenden europäischen Verordnungen zu befolgen. Werden Verstöße gegen geltendes Recht festgestellt, ist mit Sanktionen zu rechnen. Grundsätzlich wird der ökologische Landbau mit seinen Produkten von der Bundesregierung gefördert, so dass ein Unternehmen mit einem positiven politischen Feedback rechnen kann. Auch in der deutschen Gesellschaft erreicht der Begriff Nachhaltigkeit und das staatliche Bio-Siegel einen hohen Bekanntheitsgrad (ERBRATH 2010), wobei trotzdem in einem großen Teil der Bevölkerungsschichten noch Informationsbedarf besteht. Diese zunehmende Bedeutung haben auch die Medien erkannt. Die Berichterstattung differenziert sich von skandalorientiert über neutrale Aufklärungsarbeit bis hin zu fundierten Analysen. Es existiert also ein allgemeines Interesse zu der Thematik, was sich durch strategische Werbemaßnahmen für das eigene Produkt nutzen lässt.

In der Kakaowirtschaft existieren zahlreiche Netzwerke und Institutionen, wie Abbildung 38 auszugsweise verdeutlicht. Darüber hinaus gibt es etliche länderspezifische Verbände, wie das Ghana Cocoa Board, auf die hier nicht eingegangen wird.

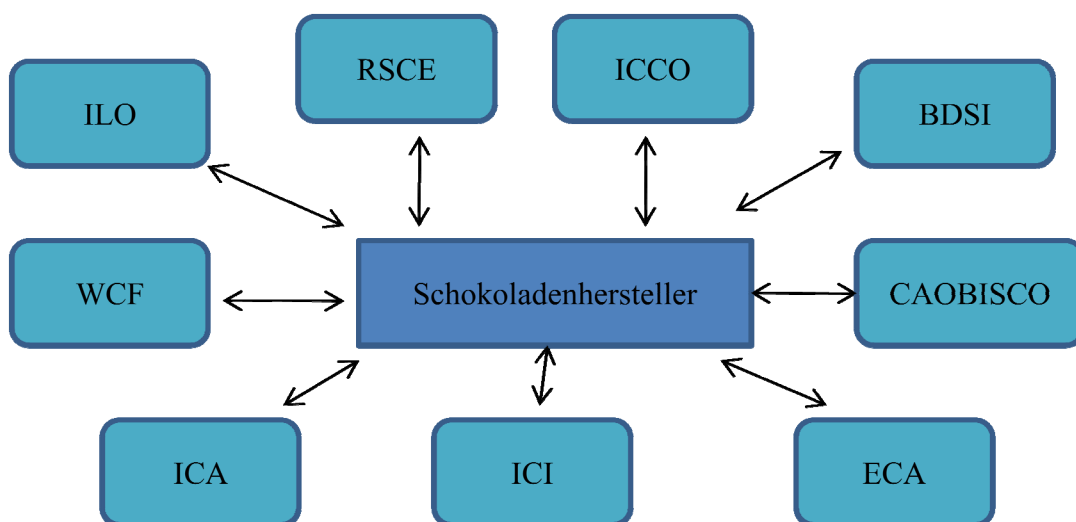


Abbildung 38: Wichtige Organisationen der Schokoladenindustrie

Die ICCO (internationale Kakao-Organisation) ist eine globale Organisation, die alle am Kakaohandel beteiligten Länder fördern will. Durch ihre Arbeit wird das internationale Kakaoabkommen geregelt. Des Weiteren will sie u.a. eine gute landwirtschaftliche Praxis, mehr Nachhaltigkeit und Markttransparenz etablieren. Die WCF (World Cocoa Foundation), die gemeinnützig tätig ist, hat ungefähr 70 Unternehmen und etliche Verbände als Mitglieder. Sie initiiert schwerpunktmäßig Schulungsprojekte für Kleinbauern, um eine nachhaltige Bewirtschaftungsweise zur Reduzierung negativer Umweltfaktoren auszuweiten und ihnen eine selbständige Sicherung des Lebensunterhaltes zu ermöglichen. Ein deutscher Schokoladenhersteller ist i.d.R. im Bundesverband der deutschen Süßwarenindustrie (BDSI) organisiert, dieser ist sowohl Interessensvertreter als auch Arbeitgeberverband der Branche. Auf europäischer Ebene bündelt CAOBISCO (Association of chocolate, biscuit and confectionery industries of the European Union) die Interessen der nationalen Verbände und international wird die Aufgabe von der ICA (International Cocoa Association) übernommen. Es lässt sich konstatieren, dass ein global agierendes Unternehmen vermutlich in einigen Netzwerken Mitglied ist. Dadurch sind die Versorgung mit aktuellen Forschungsergebnissen, die von den Organisationen initiiert wurden, und ein regelmäßiger Austausch mit Experten der Branche gewährleistet. Das eigene Handeln muss jedoch mit den Verbandsgrundsätzen konform sein, was ggf. eine Adaption bedingt.

Bei Betrachtung der einzelnen Websites der Verbände/ Organisationen wird deutlich, dass auch sie das Thema Nachhaltigkeit zunehmend in ihre Agenda aufnehmen. Ein Schokoladenhersteller, der ein Bio-Produkt in sein Portfolio aufnehmen möchte, muss aus Gründen der Glaubwürdigkeit auch ein stringentes, internes Nachhaltigkeitsprogramm etablieren. Er kann sich bei den Verbänden/ Institutionen über bestehende Rahmenbedingungen informieren und sich ggf. Hilfestellung geben lassen. Zudem haben die Organisationen häufig Verbindungen zu NGO's, wie Greenpeace, Oxfam, Tropical Commodity Coalition (TCC), foodwatch etc. Diese werden die biologische Schokoladeneinführung mit einem gesteigerten Interesse verfolgen, die Motive kritisch hinterfragen und etwaige Missstände aufdecken. Um Reputationsschäden durch negative Kampagnen zu verhindern, wäre ein Stakeholder-Dialog im Laufe der Entwicklungsphase erforderlich. Dieser hilft dem Unternehmen Lücken oder Fehler im Vorgehen zu identifizieren und sie zu beheben. Grundsätzlich sollten regelmäßige Gespräche mit Anspruchsgruppen immer angestrebt werden, da potentielle

Risikofaktoren frühzeitig erkannt und eliminiert werden können. Auch dienen sie zur Bildung eines gemeinsamen Konsenses. Darüber hinaus sind NGO's eng mit der Gesellschaft verknüpft, so dass sie häufig ein Gespür für zukünftige gesellschaftliche Trends haben, was für das betriebliche Innovationsmanagement genutzt werden kann. Die Kommunikationsbereitschaft eines Unternehmens zeigt seinen Stakeholdern, dass es verantwortungsbewusst mit ihren Belangen umgeht und sie im Entscheidungsprozess berücksichtigt. Langfristig wird das positive Image in der öffentlichen Wahrnehmung gefestigt, so dass sich die Wettbewerbsfähigkeit erhöht.

Die Kakaoproduzenten bzw. Kooperativen streben eine langfristige Geschäftsbeziehung mit fairen Handelsmodalitäten an. Die Abnehmer müssen von der Leistung einer Bio-Schokolade ökonomisch überzeugt werden, da sie für die begrenzte Regalfläche eher schnell drehende Artikel präferieren. Es ist anzumerken, dass sich auch der LEH zunehmend um ein nachhaltiges Verhalten bemüht, wovon eventuell auch die Produktvariante profitieren kann. Im Kapitel 9 werden die beiden Akteure der Lieferkette genauer analysiert.

## **7.2 Staat**

Der ökologische Landbau erbringt u.a. durch seine umweltschonende Produktionsweise einen gesellschaftlichen Nutzen. Um die Bewirtschaftungsform in Deutschland auszuweiten, wird deren Einführung und Beibehaltung politisch gefördert. Durch die Umstellungsprämie sollen die Ertrags- und Einkommensverluste innerhalb der ersten drei Jahre ausgeglichen werden. Auf europäischer Ebene sind die Maßnahmen in den Agrarumweltprogrammen der Länder rechtlich verankert und national im Gesetz über die Gemeinschaftsaufgabe „zur Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“ (GAK). Die Finanzierung erfolgt von Bund und Ländern (60 zu 40), wobei die Prämienhöhe von den jeweiligen Bundesländern festgelegt wird. Im Jahr 2009 wurden insgesamt rund 137 Mio. € für die Erzeugung von Bio-Produkten bereitgestellt (BMELV 2011). Des Weiteren existieren Förderprogramme, die sowohl speziell für den ökologischen Landbau als auch für beide Anbauweisen zur Verfügung stehen. Dazu gehören beispielsweise die Unterstützungen von Erzeugerzusammenschlüssen, die Erarbeitung von Vermarktungskonzeptionen, Beratungsangebote sowie die Bereitstellung von Forschungsgeldern. Darüber hinaus wurde 2002 das Bundesprogramm Ökologischer Landbau (BÖL) initiiert, das eine Verbesserung der

Rahmenbedingungen zugunsten der Bio-Lebensmittelwirtschaft, Nachfragesteigerungen, umfassende Verbraucherinformationen und die Qualifizierung von Fachkräften etablieren will (BÖLW 2007, S. 58).

### **7.2.1 Rechtliche Grundlagen für produzierende Unternehmen**

Die Mindeststandards für biologisch erzeugte Lebensmittel wurden erstmals 1992 durch die Verordnung (EWG) Nr. 2092/ 91 gesetzlich festgelegt. Das Regelwerk wurde in den Folgejahren permanent modifiziert, so dass die praktische Umsetzung der Vorschriften zunehmend erschwert wurde. Aufgrund dessen wurde seit 2005 eine neue Gesetzgebung entwickelt, die den rechtlichen Rahmen transparenter gestalten sollte. Im Juni 2007 wurde dann die neue EU-Basis-Verordnung (EG) 834/ 2007 verabschiedet, die seit dem 1. Januar 2009 angewendet wird. Sie beinhaltet die Grundsätze und Ziele, die auf allen Prozessstufen beim ökologischen Wirtschaften beachtet werden müssen (EUROPÄISCHE KOMMISSION LANDWIRTSCHAFT UND LÄNDLICHE ENTWICKLUNG 2008, S. 2ff). Flankiert wird sie von zwei dazugehörigen Durchführungsverordnungen (EG) Nr. 889/ 2008 und (EG) Nr. 1235/ 2008, die u.a. im weiteren Verlauf der Arbeit erläutert werden.

Die „Verordnung (EG) 834/ 2007 des Rates vom 28. Juni 2007 über die ökologische/ biologische Produktion und die Kennzeichnung von ökologischen/ biologischen Erzeugnissen und zur Aufhebung der Verordnung (EWG) Nr. 2092/ 91“ besteht aus insgesamt sieben Titeln und 42 Artikeln. Im Titel drei sind die Produktionsvorschriften verankert, die wiederum in fünf Kapitel unterteilt sind. Vor Beginn der eigentlichen Verordnung wird die Notwendigkeit zum Erlass auf gezeigt (40 Gründe), so soll beispielsweise durch den gemeinschaftlichen Rechtsrahmen ein fairer, funktionierender Wettbewerb gewährleistet werden (Grund 3+7). Ferner wird durch eine konkrete Formulierung des Rechtsrahmens ein positiver Beitrag zum Verbrauchervertrauen, zur Transparenz und zu einer harmonischen Sichtweise geleistet (Grund 5). Der Titel 1 beinhaltet Ziel, Geltungsbereich und Begriffsbestimmungen, wobei die Verordnung für sämtliche lebende, unverarbeitete sowie verarbeitete landwirtschaftliche Erzeugnisse, die als biologische Lebensmittel in Verkehr gebracht werden, gilt. In dem Anwendungsbereich sind Produkte aus der Aquakultur, Meeresalgen, Wein, Futtermittel, vegetatives Vermehrungsmaterial, Saatgut und Hefen integriert. Hierbei unterliegen alle Produktionsstufen, die Aufbereitung, der Vertrieb von ökologischen Erzeugnissen und deren Kontrolle sowie die Kennzeichnung/ Werbung für diese Produkte, den Vorschriften (Artikel 1) (RAT DER EUROPÄISCHEN UNION 2007).

Verbindliche Ziele für alle biologischen Betriebe sind z.B. die Ausrichtung auf Nachhaltigkeit und Qualität, die Förderung der biologischen Diversität sowie der Verzicht auf GVO (Art. 3f). Artikel 6 ergänzt dazu spezifische Grundsätze für die Verarbeitung von biologischen Lebensmitteln, so muss beispielsweise ein Produkt nur aus ökologischen Zutaten hergestellt werden, außer eine bestimmte biologische Ingredienz ist am Markt nicht verfügbar. Des Weiteren ist der Einsatz von konventionellen Zusatzstoffen maßgeblich zu reduzieren. Die Option zur Verwendung ist gegeben, wenn es zur Herstellung der wesentlichen technologischen Verarbeitungsfähigkeit oder zur Erzielung besonderer Ernährungszwecke dient (Art. 6). Die konventionellen Zutaten und Stoffe, die für die biologische Produktion verwendet werden dürfen, sind nach bestimmten Bewertungskriterien in einer Positivliste im Anhang der Durchführungsverordnung aufgenommen (Art. 21). Die Herstellung von konventionellen und biologischen Lebensmitteln ist räumlich und zeitlich zu separieren. Bei der Bestimmung, dass ein Erzeugnis überwiegend aus landwirtschaftlichen Zutaten besteht, wird die Zugabe von Wasser und Kochsalz nicht mit einbezogen. Es ist verboten, Verfahren oder Stoffe zu verwenden, die durch den Produktionsprozess dezimierte Eigenschaften wiederherstellen, die das Resultat einer nicht korrekten Verarbeitung verbessern oder eine andere Beschaffenheit des Produktes suggerieren (Art. 19). Durch die Flexibilisierung der Produktionsvorschriften wird vorgesehen, dass zu bestimmten Tatbeständen, wie Versorgungsengpässe mit landwirtschaftlichen Zutaten, von der EU Ausnahmeregelungen erlassen werden können (Art. 22). Auf vorverpackten Lebensmitteln, deren Rohstoffe landwirtschaftlichen Ursprungs zu mindestens 95 Gewichtsprozent biologisch sind, die der Verordnung genügen, ist die Kennzeichnung mit der Codenummer von der Kontrollstelle und dem Gemeinschaftslogo, wahlweise neben dem Nationalen, obligatorisch. Zusätzlich muss der Ursprung der landwirtschaftlichen Rohstoffe angegeben werden, wie beispielsweise, stammt aus Nicht-EU-Landwirtschaft. Lebensmittel, die einen geringeren Bio-Anteil als 95% aufweisen, dürfen die ökologischen Rohstoffe anteilmäßig in der Zutatenliste deklarieren (Art. 23f) (RAT DER EUROPÄISCHEN UNION 2007).

Es obliegt den Mitgliedsstaaten, ein entsprechendes Kontrollsystem gemäß der Verordnung einzuführen. Hierfür ernennen sie eine/ mehrere zuständige Behörde(n), die für die Befolgung der Richtlinien verantwortlich ist/ sind. Diese kann entweder die Kontrollbefugnisse an eine/ mehrere Kontrollbehörde(n) übertragen oder die Kontrollaufgaben an eine/ mehrere Kontrollstelle(n) übergeben. Um die zweite Variante



zu etablieren, sind die Mitgliedsstaaten verpflichtet, entsprechende Behörden für die Zulassung (in Deutschland: BLE) und Überwachung zu ernennen. Darüber hinaus müssen sich die Kontrollstellen zur Anerkennung einen Akkreditierungsprozess unterziehen. Nach Zulassung ist es deren Aufgabe, auf der Grundlage einer entsprechenden Risikobewertung, die zu betreuenden Unternehmen mindestens einmal jährlich auf die Einhaltung der Vorschriften zu überprüfen und bei Erfüllung ein standardisiertes Zertifikat auszustellen. Zudem sind sie verpflichtet, den zuständigen Behörden Auskünfte zu erteilen (Art. 27). Der Kontrollpflicht unterliegen sämtliche Unternehmen, die biologische Erzeugnisse produzieren, aufbereiten, lagern, aus einem Drittland einführen oder in Verkehr bringen. Dazu zählen auch die Lohnunternehmer. Für den Groß-, Einzelhandel kann die Teilnahme am Kontrollsystem national aufgehoben werden. Die erste Kontrolle muss vor der Vermarktung der Güter erfolgen (Art. 28). Zudem ist jedes Unternehmen verpflichtet, die Bescheinigungen seiner Lieferanten zu prüfen, wobei das Zertifikat auch in elektronischer Form vorliegen kann (Art. 29). Falls eine Unregelmäßigkeit bei der Einhaltung der Verordnungsvorschriften festgestellt wird, kann die betroffene Partie den ökologischen Status verlieren, wenn es die Verhältnismäßigkeit des Verstoßes gewährleistet. In schwerwiegenden Fällen kann die Vermarktungsgenehmigung für ökologische Erzeugnisse zeitlich entzogen werden. Unter den jeweiligen Kontrollstellen, zuständigen Behörden bzw. der Kommission besteht Meldepflicht und ggf. Informationsaustausch (Art. 30f) (RAT DER EUROPÄISCHEN UNION 2007).

Die Verordnung differenziert die Importoptionen von Erzeugnissen aus Drittländern, die in der EU als Öko-Produkt vermarktet werden sollen. Konforme Güter werden in den Drittländern mit der Verordnung in Übereinstimmung produziert, was die Kommission durch die Überprüfung (Akkreditierung, Evaluierung etc.) der verantwortlichen Kontrollstellen und Behörden in einer Liste verankern wird (Art. 32). Unter dem Import von gleichwertigen Erzeugnissen ist zu verstehen, dass die Grundsätze der Verordnung eingehalten werden, es jedoch regional bedingte Produktionsanpassungen geben kann. Die Kommission erstellt, unter Berücksichtigung des Codex Alimentarius, eine entsprechende Liste für gleichwertige Drittländer und eine für gleichwertige Kontrollstellen/behörden aus anderen Drittländern. Vor der Anerkennung werden die Antragsteller akkreditiert, kontrolliert und unterliegen auch weiterhin der Überwachung. Für gleichwertige Erzeugnisse müssen immer die Original-Begleitpapiere von der jeweiligen Kontrollstelle mitgeführt werden (Art. 33). Bis zur Verabschiedung der

Listen erfolgt der Import von ökologischen Erzeugnissen, entweder uneingeschränkt aus anerkannten Drittländern oder über Vermarktungsgenehmigungen. Artikel 38 verweist auf den Erlass von Durchführungsbestimmungen gemäß den Zielen und Grundsätzen (RAT DER EUROPÄISCHEN UNION 2007).

In der Durchführungsverordnung (EG) Nr. 889/ 2008 werden die Details zur ökologischen/ biologischen Produktion, Kennzeichnung und Kontrolle geregelt. Sie besteht aus fünf Titeln, die jeweils einzelne Kapitel und insgesamt 97 Artikel enthalten. Im Titel zwei, der die Vorschriften für die Produktion, Verarbeitung, Verpackung, Beförderung und Lagerung verankert, werden die Thematiken in zweimal je vier Abschnitte untergliedert. Mit 13 Anhängen, die beispielsweise Positivlisten oder die Abbildung des Gemeinschaftslogos aufführen, wird die Verordnung beendet (KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN 2008).

Ein Lebensmittelunternehmer muss ein Verfahren zur Identifizierung von kritischen Stufen im Verarbeitungsprozess einrichten und dieses ständig aktualisieren, um die Vorschriften der biologischen Produktion einzuhalten und eine Kontamination mit unzulässigen Stoffen zu verhindern. Konventionelle und biologische Produkte müssen während des gesamten Produktionsprozesses und der Lagerung (Art. 35) strikt voneinander getrennt werden, damit eine fehlerhafte Vermarktung ausgeschlossen werden kann. Zudem müssen dokumentierte Reinigungsmaßnahmen etabliert werden (Art. 26). Artikel 27 verweist auf die bestimmten Stoffe, die zur Herstellung von verarbeiteten biologischen Lebensmitteln erlaubt sind und im Anhang VIII aufgelistet sind, wozu beispielsweise auch natürliche Aromen zählen. Die Zutaten, die zur Berechnung des landwirtschaftlichen Ursprungs bei der 95% Berechnung herangezogen werden, sind dabei in ihrem Zusatzstoff-Code gekennzeichnet. Die konventionellen landwirtschaftlichen Zutaten, die verwendet werden dürfen, sind im Anhang IX aufgeführt, wie beispielsweise getrocknete Himbeeren oder Maracuja (Art. 28). Damit die Verwendung einer nichtbiologischen Lebensmittelzutat landwirtschaftlichen Ursprungs vorläufig für 12 Monate von der zuständigen Behörde (BLE) genehmigt wird, muss der Unternehmer einen Nachweis zur Nichtverfügbarkeit erbringen. Diese Ausnahme kann dann höchstens dreimal um diesen Zeitraum verlängert werden, um ggf. beim weiteren Bestehen der Mangelsituation in den Anhang integriert zu werden. Sämtliche Mitgliedsstaaten sowie die Kommission sind über das Erteilen einer Genehmigung zu unterrichten. Falls die Gründe des Erlasses nicht gerechtfertigt sind,

kann dieser auch widerrufen werden (Art. 29) (KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN 2008).

Der Unternehmer muss gewährleisten, dass die biologischen Produkte während des Transportes nur in geeigneten Verpackungen, in denen ein Austausch der Ware sichtbar werden würde, mit der vorgeschriebenen Kennzeichnung (Unternehmensanschrift, Produktbezeichnung, ggf. Losnummer sowie Codenummer der Kontrollstelle) befördert werden (Art. 31). Bei einer Warenannahme aus Drittländern ist der Verpackungsverschluss und die Übereinstimmung der Bescheinigung mit dem Produkt zu kontrollieren (Art. 34). Der Umstellungszeitraum bei mehrjährigen Kulturen beträgt ca. drei Jahre vor der ersten Ernte. Dieser kann jedoch verkürzt werden, wenn beispielsweise während der vorherigen Nutzung keine nicht zugelassenen Mittel eingesetzt wurden (Art. 36). Artikel 57 verweist auf die Reproduktionsbedingungen für das Gemeinschaftslogo im Anhang XI. Die korrekte Kennzeichnung eines biologischen Lebensmittels setzt sich in untereinander angeordneter Reihenfolge aus dem Gemeinschaftslogo, der Codenummer der Kontrollstelle und dem Erzeugungsort der landwirtschaftlichen Zutaten zusammen (Art. 58) (KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN 2008).

Bei Aufnahme des Kontrollverfahrens verpflichtet sich der Unternehmer in einer Erklärung bestimmte Maßnahmen zu ergreifen, die ggf. in das Qualitätssicherungssystem integriert werden. Darunter zählt u.a. die Einhaltung der biologischen Produktionsvorschriften auf allen Ebenen mit Hilfe der getroffenen Vorkehrungen, die Beschreibung der Erzeugnisse sowie der Betriebsstätten etc. Der Kontrollstelle muss dabei stets der aktuelle Stand vermittelt werden (Art. 63f). Die Kontrollstelle kann bei ihren vertraglich gebundenen Unternehmen Proben zur Untersuchung auf Einhaltung der Richtlinien entnehmen und gemäß einer Risikobewertung unangekündigte Stichprobenuntersuchungen durchführen (Art. 65). Darüber hinaus ist eine aussagefähige Buchführung zu etablieren, um den zuständigen Stellen sämtliche Informationen, die sie zur Kontrollwahrnehmung benötigen, liefern zu können (Art. 66). Die Bescheinigung, die zur Erfüllung der Vorschriften auszufüllen ist, befindet sich im Anhang XII, ebenso wie die Verkäuferbestätigung zur GVO-Freiheit der gelieferten Erzeugnisse (Anhang XIII). Falls biologische Produkte aus Drittländern eingeführt werden, ist die Kontrollstelle im Voraus zu informieren und es sind sämtliche Bescheinigungen bereitzuhalten (Art. 84). Bestehen Zweifel hinsichtlich der

ökologischen Produktionsbedingungen bei einem Erzeugnis, sind umgehend entsprechende Verfahrensschritte einzuleiten, die bei Erhärtung des Verdachtes zu einem Vermarktungsverbot führen können (Art. 91) (KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN 2008).

Die Durchführungsverordnung (EG) Nr. 1235/ 2008 zur Regelung der Einfuhren von ökologischen Erzeugnissen aus Drittländern legt in 21 Artikeln und sieben Anhängen die Vorschriften für konforme und gleichwertige importierte Güter fest (Art. 1). Im Anhang 1 sollen, laut Artikel 3, die auf Konformität anerkannten Kontrollstellen mit ihren Kontaktdaten und Erzeugniskategorien verzeichnet werden. Die Anträge für die Verzeichnisaufnahme müssen bis zum 31.10.2011 (für die Folgejahre ebenfalls der 31. Oktober) der Kommission vollständig vorliegen. Die Bewerber können entweder in einem Mitgliedsland oder in einem Drittland niedergelassen sein (Art. 4). Eine aufgeführte Kontrollstelle muss zahlreiche Anforderungen erfüllen, wie die Erstellung eines kurzen Jahresberichtes oder die Darlegung ihrer Überwachungstätigkeiten auf Anfrage etc., um ihren Status aufrecht zu erhalten (Art. 5). Zudem muss dem Kunden für den Export von konformen biologischen Gütern eine Bescheinigung nach dem Muster im Anhang II ausgestellt werden (Art. 6) (KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN 2008<sup>a</sup>).

Anhang III beinhaltet eine Drittlandsliste mit den dazugehörigen Spezifikationen für die Einfuhr von gleichwertigen Erzeugnissen. Die sieben Länder (Argentinien, Australien, Costa Rica, Indien, Israel, Schweiz sowie Neuseeland) sind mit ihren zuständigen Behörden und Kontrollstellen verzeichnet (Art. 7). Zur Bewerbung muss u.a. eine Beurteilung der Produktionsregeln, hinsichtlich der Gleichwertigkeit mit den europäischen Regeln, vorliegen (Art. 8). Der Kommission obliegt es, das Land bei Verstößen (beispielsweise ein nicht aktuelles technisches Dossier) von der Liste zu entfernen (Art. 9). Im Anhang IV wird ein Verzeichnis für gleichwertige Kontrollstellen und -behörden veröffentlicht (Art. 10), um einen ökologischen Warenverkehr aus Drittländern, die nicht in der Liste gemäß Art. 7 stehen, zu gewährleisten. Die Bewerbungsfristen sind mit denen der konformen Zertifizierer identisch (Art. 11). Der zollrechtlich freie Verkehr von gleichwertigen Produkten ist erst gewährleistet, wenn das Original der Kontrollbescheinigung (Muster siehe Anlage V) mit einem Sichtvermerk von der akzeptierten zuständigen Behörde oder Kontrollstelle des Mitgliedsstaates versehen wird. Dies erfolgt erst nach der Dokumentenprüfung und

einer risikoorientierten Warenüberprüfung (Art. 13). Der erste Empfänger sendet nach Wareneingang und Ausfüllen von Feld 18 die originale Kontrollbescheinigung an den Importeur zurück. Falls die gelieferte Ware einem Veredlungsprozess unterzogen werden soll, muss bei Aufteilung jede Partie eine Teilkontrollbescheinigung erhalten (Art. 14). Zur Einfuhr von gleichwertigen Erzeugnissen, die ihren Ursprung nicht in einem Drittland haben, das im Verzeichnis aufgeführt ist, muss als Übergang weiterhin eine Vermarktungsgenehmigung erteilt werden (Art. 19). Für das Importieren von Bio-Kakao aus der Dominikanischen Republik müsste aktuell eine entsprechende Antragsstellung erfolgen (KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN 2008<sup>a</sup>).

Das Öko-Landbaugesetz wurde an die neuen EG-Rechtsvorschriften angepasst und ist novelliert am 1. Januar 2009 in Kraft getreten (BMELV 2010). Dadurch soll eine effiziente nationale Umsetzung und Überwachung hinsichtlich der biologischen Produktionsvorschriften etabliert werden. Der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung obliegt es, nach Artikel 2, die Kontrollstellen zuzulassen und sie mit einer Codenummer zu versehen. Des Weiteren kann sie die Zulassung bei Verstößen widerrufen. Das Aufgabengebiet umfasst auch die Erteilung von Vermarktungsgenehmigungen für Drittlandsimporte und die vorläufige Zulassung von konventionellen landwirtschaftlichen Erzeugnissen zur Herstellung von biologischen Lebensmitteln. Die Landesregierungen können den zugelassenen Kontrollstellen bestimmte Kontrollaufgaben vollständig oder teilweise übertragen (Art. 2). Die Kontrollstellen müssen bei der Feststellung von Unregelmäßigkeiten/ Verstößen, gemäß der EG-Rechtsvorschriften des ökologischen Landbaus, in ihren untersuchten Unternehmen die dafür zuständige Behörde unterrichten. Dies gilt auch für kontrollierte Unternehmen, die ihren Firmensitz in einem anderen EU-Mitgliedsstaat haben. Darüber hinaus ist die Kontrollstelle verpflichtet, ein stets aktuelles Verzeichnis mit den vertraglich gebundenen Unternehmen im Internet zu erstellen, worauf Verbraucher, Behörden und Wirtschaftsbeteiligte zugreifen können (Art. 5). Die Zolldienststellen überwachen die Einfuhr von ökologischen Erzeugnissen aus Drittländern und ziehen bei Echtheitszweifeln die zuständigen Behörden hinzu (Art. 7). Die Sanktionsmaßnahmen sind in Artikel 12 und 13 verankert (BUNDESTAG 2008).

Im Öko-Kennzeichnungsgesetz wird zum einen die Einführung und Verwendung des staatlichen Bio-Siegels geregelt und zum anderen die Straf- und Bußgeldvorschriften bei Missbrauch (AIGNER 2009). Flankiert wird es durch die Öko-Kennzeichnungs-

verordnung, in der die genauen Gestaltungs- und Verwendungsvorschriften des staatlichen Bio-Siegels aufgeführt sind (BMVEL 2005).

### 7.2.2 Kennzeichnung von Schokolade mit dem staatlichen Bio-Siegel

Um Schokolade mit dem staatlichen Bio-Siegel kennzeichnen zu dürfen, muss das produzierende Unternehmen gemäß den EG-Öko-Rechtsvorschriften kontrolliert und zertifiziert sein. Hierfür wird ein Vertrag mit einer in Deutschland anerkannten Zertifizierungsstelle (aktuell 22, Stand: September 2009) geschlossen, damit eine regelmäßige Überprüfung sichergestellt ist. Beim Designen der Schokoladenverpackung ist zu beachten, dass die Verwendung des Siegels den Gestaltungsrichtlinien der Öko-Kennzeichnungsverordnung entsprechen muss. Eine Abbildung (39) des vom BMELV urheberrechtlich geschützten Logos ist im Folgenden dargestellt (BIO-SIEGEL 2010).



Abbildung 39: Das staatliche Bio-Siegel  
(Ökolandbau 2010)

Im nächsten Schritt muss das Schokoladenerzeugnis bei der Informationsstelle Bio-Siegel angezeigt werden. Dies kann entweder online oder über ein Anzeigeformular erfolgen. Grundsätzlich ist zu berücksichtigen, dass jedes ökologische Schokoladenprodukt vor dem erstmaligen in Verkehr bringen bei der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung registriert werden muss. Dazu wird ein Musteretikett benötigt. Sobald die Anmeldung bestätigt ist, kann das Siegel kostenlos genutzt werden. Nach der Freischaltung des Unternehmenseintrages besteht die Möglichkeit, die eigenen Angaben selbst zu aktualisieren (BIO-SIEGEL 2010).

Ab dem 01.07.2010 muss eine Bio-Schokolade zusätzlich mit dem gebührenfreien EU-Gemeinschaftslogo gekennzeichnet werden (Abbildung 40) (BIO-SIEGEL 2010<sup>a</sup>).



Abbildung 40: Das EU-Gemeinschaftslogo für ökologische Produkte  
(Bio-Siegel 2010a)

Neben dem fakultativen nationalen Bio-Siegel (oder auch privaten Logo) muss weiterhin der Code der Kontrollstelle deutlich auf der Verpackung abgebildet sein. Zusätzlich wird verlangt, die Herkunftsangabe der landwirtschaftlichen Rohstoffe zu deklarieren (BIO-SIEGEL 2010<sup>a</sup>). Bei einem Schokoladenprodukt müsste ein Verweis auf die „Nicht-EU-Landwirtschaft“ erscheinen, da die hauptsächlichen Inhaltsstoffe (Kakao etc.) in einem Drittland erzeugt wurden.

### 7.2.3 Bio-Siegel der Anbauverbände

Neben dem EU-Logo existieren zahlreiche Embleme von Anbauverbänden, Lebensmittelhändlern (z.B. K-Bio, Rewe Bio) oder Bio-Supermarktketten (wie Alnatura und Basic) etc. Die reine Produktkennzeichnung mit dem EU-Gütesiegel garantiert dem Verbraucher, dass die Mindeststandards für den ökologischen Landbau eingehalten wurden. Die Öko-Verbände zertifizieren ihre Mitglieder nach strengeren Richtlinien, so ist beispielsweise eine gesamte Betriebsumstellung verpflichtend (LEBENSMITTEL PRAXIS 2008, S. 38ff). Der Hauptteil ist Mitglied im Bund für ökologische Lebensmittelwirtschaft (BÖLW). Abbildung 41 zeigt die Warenzeichen der acht Anbauverbände, wovon einige im Anschluss kurz erläutert werden.



Abbildung 41: Die Bio-Verbandssiegel  
(Naturkost 2010)

Bioland ist der größte ökologische Anbauverband in Deutschland. Insgesamt arbeiten ca. 4.967 Landwirte und etwa 838 Lebensmittelhersteller nach den Richtlinien, die auf der Kreislaufwirtschaft basieren. Die Mitglieder dürfen u.a. nur zugelassene Verpackungen verwenden und sollten theoretisch nur Lebensmittel herstellen, die zu 100% aus ökologischen Zutaten bestehen (BIOLAND 2010).

Der basisdemokratische Bauernverband Naturland wurde 1982 in München gegründet. Er fördert den ökologischen Landbau weltweit, so dass in Deutschland ungefähr 2.240 Betriebe und international ca. 55.000 Bauern betreut werden. Die Arbeitsgebiete des Bio-Verbandes umfassen die Lebensmittelproduktion, Waldnutzung, Textilherstellung, Kosmetik sowie die Aquakultur. Naturland orientiert sich an einem ganzheitlichen, nachhaltigen Wirtschaftsansatz, der Umwelt und Gesellschaft schützen soll. Darüber hinaus sind soziale Aspekte in den Richtlinien integriert. Seit November 2009 kann zusätzlich eine Fair-Zertifizierung durchgeführt werden, um die langfristigen Handelspartnerschaften nach außen zu kommunizieren (NATURLAND 2010).

Demeter ist der älteste deutsche Anbauverband, der sich als einziger auf die biologisch-dynamische Bewirtschaftung fixiert. Der Bauernhof wird dabei als lebendiger Organismus verstanden, der auch durch kosmische Kräfte beeinflusst werden kann (vgl. Kapitel 4.1). Demeter ist eine internationale Bio-Marke, zu dessen Sortiment Lebensmittel (Frisch-, Trocken- sowie Tiefkühlwaren), Getränke, Körperpflege/Kosmetik und Non-Food (wie Duftöle und Saatgut) gehören. Biologisch-dynamisch wirtschaften in Deutschland rund 1.400 Landwirte und etwa 330 Hersteller sowie international über 3.500 Betriebe (DEMETER 2010).

### **7.3 Funktion**

In einem Schokolade produzierenden Unternehmen, das seinen Gewinn maximieren will, müssen zur Zielerreichung etliche Aufgaben absolviert werden. Diese werden von den Mitarbeitern erfüllt, deren zu erbringende Leistungen in Arbeitsverträgen formuliert sind. So muss beispielsweise die Abteilung Einkauf die Bereitstellung der Rohstoffe und Produktionsfaktoren gewährleisten. Dafür müssen vorab geeignete Kooperativen/Importeure identifiziert werden, die den Bio-Kakao in den geforderten Quantitäten sowie Qualitäten liefern können. Da es sich um Agrargüter handelt, sind die Erntezeitpunkte in den Produktionsplan mit einzubeziehen. Es ist eine entsprechende separate Lagerhaltung mit Sicherheitsbeständen notwendig, um Rohstoffengpässe



auszuschließen. Die Forschung & Entwicklung erarbeitet stetig geeignete Rezepturen, um die Konsumentenbedürfnisse (Insights), die vom Marketing erkannt wurden, zu befriedigen. Um eine Bio-Schokolade fertigen zu können, müssen die Anlagen mit Spülmassen gereinigt werden oder separate Anlagen zur Verfügung stehen. Der anschließende Produktionsprozess wird von den zuständigen Abteilungen (Qualitätssicherung, Technik etc.) gesteuert. Sämtliche betriebliche Abläufe müssen für eine erfolgreiche Auditierung protokolliert werden. Neben hervorragenden sensorischen Eigenschaften und einer ansprechenden Verpackung, sind geeignete Werbemaßnahmen zu etablieren. Um das Bio-Produkt in den anvisierten Handelshäusern mit bestmöglicher Regalplatzierung zu listen, sind aktive Maßnahmen von der Vertriebsabteilung und den jeweiligen Key-Account-Managern notwendig. Eine konsequente Kontrolle der eigenen Absatzzahlen sowie die Beobachtung der penetrierten Süßwarensparthen etc. sind obligatorisch. Darüber hinaus bringen die Mitarbeiter im Arbeitsalltag ihre Ideen und Verbesserungsvorschläge ein. Diese Anregungen können in einigen Fällen sogar zu Innovationen führen, unter allen Umständen aber zur Erhöhung des unternehmens-internen Know-Hows.

Das Management hat letztendlich die Funktion, ein positives Marktergebnis zu erwirtschaften. Hierfür müssen strategische Ziele gesetzt werden, die formuliert, realisiert und kontrolliert werden. Dies erfolgt mit Hilfe eines Planes, der an aktuelle Gegebenheiten angepasst werden muss. Beispielsweise soll mit der neuen Bio-Schokolade ein gesetztes Umsatzniveau generiert werden, was durch entsprechende Aktivitäten zu fördern ist (Werbung, Sonderdisplays etc.). In diesem Sinne muss ein reibungsloser Produktionsablauf mit dem entsprechenden physischen Output organisiert, koordiniert und sichergestellt werden. Grundvoraussetzung dafür ist eine effiziente Ressourcenallokation. Auch die Besetzung von Schlüsselpositionen mit fachlich kompetenten Mitarbeitern, die wiederum motivierend auf ihre Angestellten einwirken, ist relevant. Gerade für die Herstellung eines Bio-Produktes sollte ein reger Informationsaustausch zwischen den Hierarchien etabliert werden, um die neue Herausforderung mit ihren Risiken zu bewältigen und die strategischen Ziele zu erreichen.

Der Eigentümer eines Unternehmens ist immer auch ein Investor, der häufig eine kontrollierende Funktion einnimmt. Er überprüft, ob die gesamtbetrieblichen Prozesse seinen Vorstellungen entsprechen und die gewünschten Ergebnisse erzielen. Bei

kleineren Bio-Schokoladenherstellern agiert der Eigentümer selbst als Geschäftsführer und nimmt somit die leitende Funktion wahr. Häufig fließen in seine Entscheidungen auch persönliche Werte ein, wie Traditionen oder ein erhöhtes Umweltbewusstsein. Wird das Unternehmen als System abstrahiert, erstellt es in erster Linie die Schokolade für seine Kunden. Darüber hinaus erwirtschaftet es ein Einkommen für seine internen Stakeholder und Kapitalverzinsungen/ Renditen für seine Gläubiger/ Investoren. Auch der Staat profitiert durch Steuereinnahmen und ggf. durch einen positiven gesellschaftlichen Beitrag. Diese sozialen und kulturellen Funktionen können sich auf die Förderung von Forschung und Ausbildungsplätzen beziehen, aber auch bis zum Corporate Citizenship ausgebaut werden. Darunter ist das Unternehmen als „guter Bürger“ zu verstehen, welches sich freiwillig in der Gesellschaft und Gemeinschaft engagiert. Mögliche Instrumente, diese Verantwortung zu verdeutlichen, sind Unternehmensspenden, Stiftungen, freiwilliges Engagement der Beschäftigten in gemeinwohlorientierte Projekte oder das Lobbying zugunsten gesellschaftspolitischer Partnerorganisationen usw. (STOLL 2009, S. 61ff).

Durch die Kaufkraft der Konsumenten können Unternehmen Umsätze generieren, die für ihre Existenz am Markt essentiell sind. Um eine Nachfrage der eigenen Produkte zu erzeugen, müssen diese den Bedürfnissen der Verbraucher gerecht werden. Erfüllen diese nicht deren Anforderungen, wird der Produzent mit Nicht-Kauf sanktioniert. Agieren auf dem Markt noch andere Wettbewerber, wird ein Produkt der Konkurrenz erworben. Dem Konsumenten kommt damit eine selektierende Funktion zu. Um ein Abwandern der Kunden zu verhindern, muss im Unternehmen Konsumforschung, auch mit Hilfe von externen Informationsquellen, betrieben werden. Damit können aktuelle Präferenzen identifiziert und berücksichtigt werden, wie beispielsweise Schokolade mit einem hohen Kakaoanteil, jedoch relativ milden Geschmack. Die Verbraucher können durch ihr Einkaufsverhalten eine gewisse Macht ausüben, denen sich beispielsweise die LOHAS bewusst sind. Durch einen verantwortungsvollen Konsum, der die ökologischen und sozialen Folgen des eigenen Handelns berücksichtigt, kann die Nachhaltigkeit gefördert werden. Auch die Unternehmen haben diese Entwicklung erkannt. Sie bauen das Thema zunehmend in ihr Leitbild ein und richten die Produkte danach aus, um diese Zielgruppe anzusprechen.

Die Gläubiger nehmen die Funktion des Fremdkapitalgebers ein. Das Unternehmen kann mit dem zur Verfügung gestellten Darlehn beispielsweise neue Projekte

verwirklichen oder Liquiditätsengpässe überbrücken. Im Gegenzug ist es verpflichtet, die laufenden Zinsen zu bedienen und bei Fälligkeit das Kapital zurückzuzahlen. Handelt es sich um ein börsennotiertes Unternehmen (AG), hat der Investor einen Anteil am Grundkapital. Der Aktionär geht damit das Risiko ein, dass er sein eingesetztes Kapital bei Insolvenz verliert. Bei Kursgewinn verbucht er jedoch Renditen. Die Aktionäre haben auf der Hauptversammlung ein Stimmrecht, beispielsweise bei der Wahl des Aufsichtsrates oder der Gewinnverwendung. Handelt es sich um einen Großanleger, kann dieser durch sein Mitspracherecht die Verhandlungen zu seinen Gunsten beeinflussen. Ein Unternehmer verliert somit die Autorität, frei über sämtliche Geschäftsprozesse zu entscheiden.

Dem Staat obliegt u.a. die Aufgabe einen rechtlichen Rahmen zu schaffen, in dem die wirtschaftlichen Akteure, gemäß ihrer vollen Leistungsfähigkeit, agieren können. Durch regulierende Maßnahmen soll ein gesellschaftlicher Schaden vermieden werden. Dies erfolgt in Bereichen, in denen die selbstregulierenden Kräfte des Marktes nicht ausreichen und Anbieter/ Nachfrager geschützt werden müssen, z.B. durch die Verbraucherpolitik (REISCH 2004). So müssen von einem Schokoladenhersteller die gesetzlichen Rahmenbedingungen (EG 834/ 2007 etc.) samt Auditierung erfüllt werden, um eine Bio-Schokolade in Verkehr zu bringen. Dem Verbraucher soll ein transparentes Lebensmittelangebot offeriert werden. Aus Unternehmenssicht erfüllt der Staat sowohl eine einschränkende bis kontrollierende als auch eine schützende Funktion (beispielsweise bei Eigentumsrechten, Gewährleistung der öffentlichen Sicherheit).

Die Medien nehmen vorrangig eine informierende Funktion in der Gesellschaft wahr. Sie bedienen sich dabei verschiedener Kommunikationskanäle, wie z.B. Zeitungen, Fernsehen, Radio oder Internet. Häufig wird versucht, schwierige Zusammenhänge vereinfacht darzustellen, um den Empfängern neues Wissen zu vermitteln und die individuelle Meinungsbildung zu fördern. Des Weiteren fokussieren sich bestimmte Formate eher auf die Unterhaltungsebene. Es lässt sich konstatieren, dass ein vielfältiges Medienangebot zu oftmals speziellen Sachverhalten existiert. Häufig setzen sich Tages- oder Fachzeitungen ausführlich mit aktuellen Ereignissen auseinander, so dass etwaige Fehlentscheidungen seitens der Politik oder Wirtschaft aufgedeckt werden und somit kritisch betrachtet werden. Die Medien erfüllen damit auch eine Kontrollfunktion. Grundsätzlich soll eine objektive Berichterstattung angestrebt werden, die jedoch durch die ökonomisch relevanten Werbeeinnahmen und die privaten

Besitzverhältnisse oft angezweifelt wird. Die Unternehmen nutzen die Multiplikatorfunktion der Medien u.a. durch kommerzielle Anzeigen oder probieren durch Pressearbeit eine erhöhte, positive Berichterstattung über sich zu etablieren, um die Aufmerksamkeit potentieller Kunden zu erregen (MAST 2008, S. 339ff).

Die zahlreichen Verbände der Schokoladenindustrie aggregieren und selektieren die Interessen ihrer Mitglieder zu einheitlichen Zielen, die sie in der Öffentlichkeit vertreten. Diese werden an das politische System herangetragen, um ihre Durchsetzung zu erlangen. Die Interessenartikulation wird häufig medial inszeniert, so dass neben der Öffentlichkeit, auch die eigenen Mitglieder für spezifische Sachverhalte sensibilisiert werden. Werden die Forderungen der „Pressure Groups“ politisch integriert, offeriert sich die Option am politischen Willensbildungsprozess zu partizipieren. Die Verbände repräsentieren also die verschiedenen Akteure der Schokoladenindustrie und ermöglichen eine politische Beeinflussung der Behörden, Regierungsstellen, Abgeordneten etc. (STRABNER 2006). Des Weiteren informieren sie ihre Mitglieder über aktuelle Entwicklungen und sind bei Problemen beratend tätig.

Im Kontext eines Schokoladenherstellers agieren zahlreiche NGO's, die oft von einzelnen Aktivisten zur Behebung gesellschaftlicher Defizite gegründet wurden. Ihnen kommt die Funktion zu, dass sie auf nationaler sowie internationaler Ebene die Probleme einzelner Bürger (beispielsweise Kakaobauern) identifizieren, diese aggregieren, nach außen kommunizieren und Druck innerhalb politischer Prozesse ausüben, um Lösungen zu finden. Im Gegensatz zu Verbänden sind die Arbeitsgebiete nicht primär auf die Interessen der Mitglieder beschränkt. Sie behandeln Thematiken (wie Schutz des Regenwaldes), deren Auswirkungen große Personenzahlen betreffen oder unterstützen unterdrückte Minderheiten. Um der Berücksichtigung ihrer Forderungen Nachdruck zu verleihen, organisieren NGO's häufig medienwirksame Aktionen. Damit wollen sie die öffentliche Wahrnehmung zu ihren Gunsten beeinflussen, damit die Entscheidungsträger dementsprechend handeln und ihre Interessen durchgesetzt werden (FRANTZ et al. 2006, S. 51ff). Es lässt sich die Tendenz feststellen, dass Unternehmen zunehmend den Dialog mit NGO's suchen, um die eigene Reputation nachhaltig zu sichern und negative Kampagnen zu verhindern.

Die Lieferanten sind für die Bereitstellung der Rohstoffe/ Produktionsfaktoren verantwortlich, die möglichst zu günstigen Einkaufspreisen offeriert werden. Die Güter müssen die unternehmensinternen Spezifikationen erfüllen und häufig just in time

geliefert werden. Des Weiteren sind Beiträge zur Optimierung der Beschaffungskette wünschenswert, um die Lieferkette effizienter zu gestalten und Kosten zu minimieren. Darüber hinaus muss der Lieferant die gewünschten Informationen über die Produkteigenschaften und ggf. Problemlösungen für den weiteren Verarbeitungsprozess bereitstellen. Zudem wird erwartet, dass sie etwaige Risikofaktoren im Branchenumfeld identifizieren und an die Kunden weitergeben. In der Schokoladenbranche muss ein Rohstoffhändler auch dazu in der Lage sein, individuelle Kundenwünsche zu berücksichtigen, um unternehmensinterne Ziele zu erfüllen. Beispielsweise die geometrische Form von Keksen anpassen, um ein bestimmtes Format des fertigen Endproduktes zu erreichen.

Der LEH ist für die physische Distribution der Schokoladenprodukte verantwortlich. Darunter sind die räumlichen, zeitlichen und quantitativen Transformationen zu verstehen, da die Güter häufig von einem zentralen Lager in die jeweiligen Einkaufsstätten transportiert, jeweils aufbewahrt/ vordispositioniert und in kleinere Mengen separiert werden. Innerhalb der gesamten Lieferkette muss von den Verantwortlichen der sachgerechte Umgang mit der Ware sichergestellt werden, um Qualitätsverluste zu verhindern. Da der LEH eine hohe Rotation anstrebt, muss das Sortiment kundengerecht gestaltet werden und die Bio-Schokolade eingebunden werden. Zudem findet durch seine Vertriebsfunktion eine direkte Interaktion mit den Konsumenten statt, was ihn in die Lage versetzt, Daten zum Kaufverhalten zu generieren. Werden diese Marktinformationen den Herstellern zur Verfügung gestellt, können sie ggf. die Marketinginstrumente optimieren. Des Weiteren wird durch eine datentechnische Verknüpfung ein Bedarf ermittelt, automatisch nachbestellt und die Kosten durch kleinere Mindestbestände reduziert (PEPELS 2001, S. 151ff). Der Handel kann die Umschlaggeschwindigkeit ausgewählter Artikel u.a. durch die Platzierung auf präferierten Regalplätzen, das Aufstellen von Sonderdisplays und das kommunikative Bewerben eines bestimmten Produktangebotes, beschleunigen, was i.d.R. aufgrund monetärer Anreize seitens des Produzenten, erfolgt. Weitere Aufgaben sind die Zahlungsabwicklung, inklusive der Preisbildung und –auszeichnung, und ggf. beratende Tätigkeiten. Grundsätzlich strebt der LEH eine große Handelsspanne mit einer hohen Flächenproduktivität an. Diese Ziele verwirklicht er durch eine breite Sortimentstiefe, die konträr zu der Förderung der Markenbekanntheit des Herstellers steht. Somit existiert ein hohes Konfliktpotential, das einen negativen Effekt auf die

Wirtschaftsbeziehung hat und kompromissbereites Verhalten erforderlich macht, um eine Wertschöpfungspartnerschaft zu etablieren.

Agieren in einer Branche zahlreiche Konkurrenten, müssen die Unternehmen eine gewisse Anpassungsflexibilität an veränderte Rahmenbedingungen aufweisen, um die eigenen Marktanteile zu sichern. Es besteht das Risiko, dass die Verbraucher die Produkte der Wettbewerber präferieren, wenn sie ihre Ansprüche besser erfüllen. Um das zu verhindern, müssen beispielsweise die Schokoladenhersteller beständig neue Produkte entwickeln. Diese müssen den Präferenzen der Zielgruppe gerecht werden, aber auch Trends mit berücksichtigen, damit ein breiter potentieller Kundenkreis angesprochen wird. Die Konkurrenzsituation fördert letztendlich den Versuch technischen Fortschritt und Innovationen zu generieren, die zur Verbesserung der eigenen Wettbewerbssituation beitragen. Auch werden die Unternehmen eine effiziente Ressourcenallokation und Transaktionskostenminimierung anstreben, um der Zahlungsbereitschaft der Konsumenten zu entsprechen. Die Produzenten werden die Schokoladenvarianten stärker differenzieren, da sie in Marktnischen ein Umsatzpotential vermuten. Grundsätzlich wird das Verhalten der Konkurrenten beobachtet, um ggf. Fehler zu identifizieren, so dass ebenfalls eine kontrollierende Funktion wahrgenommen wird. Wird bei einer zunehmenden Zahl von Wettbewerbern eine ähnliche Wirtschaftsweise festgestellt, erfolgt auch hier eine Adaption. Ein Beispiel ist die Berücksichtigung der Nachhaltigkeit im Unternehmensleitbild.

## **7.4 Infrastruktur**

Die Dominikanische Republik ist der weltweit größte Anbieter von Bio-Kakao. Daraus resultiert, dass ein Schokoladenhersteller mit hoher Wahrscheinlichkeit anteilmäßig seine Rohstoffe dort einkauft. Da die Infrastruktur einen maßgeblichen Einfluss auf die Liefergeschwindigkeit und Qualität von Bio-Kakao hat, wird diese im folgenden Abschnitt dargestellt. Ist sich ein Unternehmen den strukturellen Bedingungen vor Ort bewusst, kann das Bestellverhalten daran adaptiert werden und beispielsweise ein erhöhter Sicherheitsbestand gehalten werden. Existieren Defizite im Bildungssystem, ist die Bereitstellung von Fachpersonal in kritischen Produktionsphasen denkbar, damit die internen Spezifikationen erfüllt werden. Zudem kann durch permanente Schulungen das Wissen der Arbeiter auf den kooperierenden Plantagen erhöht werden. Abschließend wird das deutsche Arbeitskräftepotential analysiert, da die effektive Fertigung/

Vermarktung etc. der Bio-Schokolade nur durch gut ausgebildete Mitarbeiter erfolgen kann.

#### 7.4.1 Infrastruktur der dominikanischen Republik

Die Dominikanische Republik hat eine Größe von ca. 48.730 km<sup>2</sup> und liegt im Ostteil der Insel Hispaniola, welche die zweitgrößte Insel der großen Antillen ist (Abbildung 42). Der westliche Teil der Insel (etwa 1/3) wird von der Republik Haiti eingenommen (AUSWÄRTIGES AMT 2009<sup>a</sup>). Die Dominikanische Republik besteht aus 31 Provinzen sowie dem Hauptstadtdistrikt (AUSWÄRTIGES AMT 2009<sup>b</sup>). Insgesamt wird die Bevölkerung auf 9,65 Mio. Menschen taxiert, wovon etwa 73 % Mulatten, 16 % Weiße und 11 % Schwarze sind (CIA WORLD FACTBOOK 2009). Es verteilen sich etwa 192 Einwohner auf den km<sup>2</sup> bei einem Bevölkerungswachstum von ca. 1,6 %. Die Landessprache ist Spanisch (AUSWÄRTIGES AMT 2009<sup>a</sup>). Abbildung 42 gibt einen Überblick über die geographische Lage der Kakaoanbaugebiete, die sich v.a. auf die nördlichen bis östlichen bis zentralen Regionen erstrecken.



Abbildung 42: Karte der Dominikanischen Republik  
(Lieberei 2006)

Die Dominikanische Republik verfügt über 35 Flughäfen, wovon 16 eine befestigte Landebahn aufweisen und zehn von ihnen international genutzt werden. Das Schienennetz, das eine Gesamtlänge von ca. 1.784 km hat, wird in einem Abschnitt von ungefähr 1.226 km von der Zuckerindustrie betrieben. Beim Straßennetz wird eine Strecke von ca. 19.705 km erreicht, wovon knapp 50% asphaltiert sind. Insgesamt gibt es fünf Schnellstraßen, die Santa Domingo mit den nördlichen, östlichen, westlichen Regionen verbinden. Es existieren Häfen in Puerto Plata, Santo Domingo, Boca Chica, Caucedo sowie Rio Haina (CIA WORLD FACTBOOK 2009), die auch für die Verschiffung von Kakao genutzt werden können. Das Distributionsnetz der Dominikanischen Republik ist als ausbaufähig zu bewerten, aufgrund dessen hat die Regierung u.a. Projekte zur Asphaltierung von Straßen in Höhe von 300 Mio. \$ angekündigt (DOMINIKANISCHE REPUBLIK INFO 2009). Grundsätzlich ist festzustellen, dass die von Touristen präferierten Regionen eine gute Infrastruktur aufweisen. Die ländlichen Regionen haben oft nur schlecht passierbare Straßen, die bei ungünstigen Wetterbedingungen nicht genutzt werden können. Dementsprechend können Verzögerungen im Logistikprozess von Bio-Kakao auftreten.

Die Energieversorgung in der Dominikanischen Republik ist von häufigen Stromausfällen gekennzeichnet, da die Anlagen veraltet sind und wegen technischen Defekten öfters ausfallen (FROESE 2009, S. 40). Zudem werden die Kraftwerke aufgrund unbezahlter Verbraucher- und Staatsrechnungen temporär abgeschaltet (ERN 2008). Des Weiteren führen Diebstähle von ganzen Kabelsträngen zu Störungen im Verteilernetz. Weit verbreitet ist auch das Anzapfen des öffentlichen Stromnetzes zur kostenlosen Energieversorgung, was von den Behörden in der Regel toleriert wird (HISPANIOLA 2009). In den entlegenen Gebieten ist der Anschluss an das nationale Stromnetz nicht gewährleistet, so dass ca. 350.000 Haushalte ohne Elektrizität leben müssen. Die Energiekosten im Land sind auf einem hohen Preisniveau, da die Versorgung vom importierten Erdöl abhängt. Aufgrund dessen hat die Regierung im Juli 2007 ein Gesetz zur Förderung alternativer Energien verabschiedet. Dadurch sollen Investitionen in diesem Bereich ökonomisch attraktiver und angeregt werden, so dass bis zum Jahr 2020 die Versorgung zu 20% aus regenerativen Quellen sichergestellt werden kann. Experten prognostizieren sogar eine komplette Strombedarfsbedeckung, wenn die vorhandenen Potentiale effektiv genutzt werden. Derzeit laufen Versuche mit den ölhaltigen Pflanzen *Jatropha* sowie *Higuereta* zur Biokraftstofferzeugung und es werden Kraftwerke mit Wind-, Wasser- und Solarausnutzung gebaut (ERN 2008).



Gefördert wird das Vorhaben u.a. durch einen Kredit von der Bundesrepublik Deutschland mit einem Gesamtvolumen von ca. 17.669.378 Euro (LATINA PRESS 2009).

#### **7.4.1.1 Bildung in der dominikanischen Republik**

87% der dominikanischen Bevölkerung sind im Alter von über 15 Jahren in der Lage zu lesen und zu schreiben (CIA WORLD FACTBOOK 2009). Da die statistische Analphabetenrate nur die behördlich registrierten Personen umfasst, müsste diese bei Berücksichtigung der gesamten Bevölkerung höher ausgewiesen werden. Die Schulpflicht ist bei Kindern im Alter von 6-14 Jahren obligatorisch, häufig kann aber der Unterricht, v.a. in ländlichen Regionen und den Randgebieten großer Städte, nicht vollzogen werden, da es an Schulgebäuden mangelt (BECKER et al. 2009, S. 3). Hinderlich ist die Tatsache, dass die Regierung nur ca. 2,9% des Bruttosozialproduktes in den Bereich Ausbildung und Erziehung investiert hat. Es wurde jedoch ein Bildungsprogramm (2003-2012) initiiert, was den Schulbau fördert, den Unterricht reformiert und in die qualitative Lehrerbildung investiert. Die EU und Deutschland unterstützen das Projekt finanziell. In der Dominikanischen Republik existieren einige staatliche Universitäten, die jedoch nicht dem internationalen Standard entsprechen. Sie sind häufig unterfinanziert und müssen eine hohe Studentenzahl bewältigen. Darüber hinaus offerieren private Bildungseinrichtungen ein vielfältiges Angebot von der Grundschule bis hin zur Universität, deren Besuch sich in der Regel nur gut situierte Familien leisten können (AUSWÄRTIGES AMT 2009<sup>c</sup>).

Das relativ geringe Bildungsniveau in der Bevölkerung wirkt sich negativ auf die Produktivitätssteigerung in der Landwirtschaft aus. Davon ist v.a. der Kakaosektor betroffen, der unter globalen Wettbewerbsdruck steht (SIEGEL et al. 2004, S. 14). Zudem sollten die Mitarbeiter, die auf einer biologischen Kakaopflanzung tätig sind, einen soliden Kenntnisstand zur Thematik aufweisen, da sie Pflegemaßnahmen absolvieren müssen. Die Schokoladenhersteller müssten also Schulungsprogramme initiieren, um eine hohe Kakaoqualität sicher zu stellen.

#### **7.4.2 Deutsches Arbeitskräftepotential**

Die Quantität und Qualität der ausgebildeten Arbeitskräfte bestimmt maßgeblich die Innovationsfähigkeit eines Schokoladenherstellers. Es ist daher kritisch zu bewerten, dass die Bildungsausgaben der öffentlichen Haushalte absolut zwar gestiegen sind, diese aber, gemessen am BIP rückläufig waren. So betrug der Anteil der

Bildungsausgaben am BIP 1995 noch 6,9%, 2005 waren es 6,3% und 2006 lediglich 6,2% (AUTORENGRUPPE BILDUNGSBERICHTERSTATTUNG 2008). Dennoch gilt das Qualifikationsniveau der deutschen Arbeitnehmer/ innen international als vorbildlich. Rund 80% der ca. 40,28 Millionen Erwerbstätigen Inländer (STATISTISCHES BUNDESAMT 2009) haben eine Berufsausbildung absolviert (STRAUBHAAR 2008). Laut einer Studie der BOSTON CONSULTING GROUP (2007) schätzen die befragten ansässigen US-Unternehmen den Wirtschaftsstandort Deutschland vornehmlich als attraktiv ein, da die Qualität der universitären und beruflichen Ausbildung überzeugt. Zudem gelten die deutschen Arbeitskräfte im internationalen Kontext als motiviert, zuverlässig und fleißig. Grundsätzlich müssen aber effektivere Maßnahmen zur zukünftigen Deckung des quantitativen Bedarfs an höherwertigen Qualifikationen, vor allem in den natur- und ingenieurwissenschaftlichen Studiengängen sowie bei den Meister- und Technikerabschlüssen, etabliert werden (AUTORENGRUPPE BILDUNGSBERICHTERSTATTUNG 2008).

Deutschland verfügt im Wintersemester 2008/ 2009 über 394 staatlich anerkannte Hochschulen, davon sind 104 Universitäten, 189 Fachhochschulen, 51 Kunsthochschulen, 30 Verwaltungsfachhochschulen, 14 theologische- und 6 pädagogische Hochschulen (STATISTISCHES BUNDESAMT 2009<sup>a</sup>). Den Studieninteressierten wird dabei ein Angebot von mehr als 9000 Studiengängen und –fächern offeriert (ZENTRALE AUSLANDS- UND FACHVERMITTLUNG 2008). Etwa 2,01 Millionen Studenten sind immatrikuliert (STATISTISCHES BUNDESAMT 2009<sup>b</sup>), wobei die Geschlechterverteilung mit einer Frauenquote von ca. 48% relativ homogen ist. Deutschland ist, mit etwa 246.000 ausländischen Studenten, das dritt beliebteste Studienland (nach den USA und Großbritannien). In 7 Bundesländern werden derzeit Studiengebühren in Höhe von ca. 500 € für das erste Studium erhoben und in 6 Bundesländern für das Langzeitstudium (STRAUBHAAR 2008).

2007 haben insgesamt 256.820 Studierende, davon 50,9% Frauen (130.608), ihren Hochschulabschluss erlangt (PRÜFUNGSSTATISTIK STATISTISCHES BUNDESAMT 2008). Die Anzahl der Absolventen stellt eine gute quantitative Basis an Humankräften dar. Für die Entwicklung, Produktion und Vertrieb einer Bio-Schokolade ist jedoch v. a. die Verfügbarkeit von Lebensmitteltechnologern, Produktentwicklern, Wirtschaftsingenieuren und –wissenschaftlern, Lebensmittelchemikern, Betriebswirtschaftlern, Agrarökonomen sowie Ernährungswissenschaftlern essentiell. Aus der numerischen Verteilung der Studenten nach Fächergruppen im Wintersemester 2007/ 2008 lassen

sich Rückschlüsse auf das potentielle Angebot auf dem Arbeitsmarkt in den nächsten Jahren ziehen. So sind 595.308 Studenten in Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 322.451 in Ingenieurwissenschaften sowie 39.363 in Agrar-Forst- und Ernährungswissenschaften immatrikuliert (STATISTISCHES BUNDESAMT 2009<sup>c</sup>). Des Weiteren kann die Absolventenanzahl 2007 nach Fächergruppen zur Prognose genutzt werden. Es haben 21.686 Wirtschaftswissenschaftler, 1.622 Wirtschaftsingenieure sowie 1.533 Agrarwissenschaftler, Lebensmittel- und Getränketechnologen ihre universitäre Laufbahn erfolgreich beendet (STATISTISCHES BUNDESAMT 2008<sup>d</sup>).

Einzig in Deutschland ist die Ausbildung zur Fachkraft für Süßwarentechnik etabliert. Sie wird in der Fachrichtung Schokolade, Konfekt, Dauerbackwaren und Zuckerwaren angeboten. In der Fachrichtung Schokolade werden die Auszubildenden mit der industriellen Herstellung vertraut gemacht. Sie überwachen, bedienen, warten und reinigen die Anlagen, entnehmen Proben für Laboruntersuchungen und überprüfen die Produktqualität hinsichtlich ihrer sensorischen Eigenschaften. Zudem erproben die Fachkräfte neue Rezepturen auf ihre Wirksamkeit, was ebenfalls ein integraler Bestandteil im Bio-Schokoladenprozess ist. Insgesamt befanden sich 2006 bundesweit 285 Lehrlinge in einer Ausbildung zur Fachkraft für Süßwarentechnik. Hiervon haben 96 Jugendliche einen Ausbildungsvertrag neu abgeschlossen, der wiederum bei 17 Personen wieder aufgelöst wurde. Das Durchschnittsalter der Ausbildungsanfänger/innen lag bei 19,3 Jahren. 98 Auszubildende haben an der Abschlussprüfung 2006 teilgenommen und bestanden zu 96,9% ihre erste Prüfung (BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG 2007). Im Schuljahr 2009/ 10 haben 96 Jugendliche eine Ausbildung im Bereich Süßwaren begonnen (SÜßWARENPRODUKTION 2010, S. 2). Die Anzahl der Absolventen für die Ausbildung „Fachkraft für Süßwarentechnik mit dem Schwerpunkt Schokolade“ wird für den Zeitraum 1999-2007 auf 433 taxiert (BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT 2009).

## 7.5 Technologie

Im Vermarktungssystem Kakao hat sich über die Jahre ein technologischer Wandel vollzogen. Dieser hat häufig eine länderspezifische Ausprägung und ist, aufgrund der zahlreichen Akteure, als komplex zu bezeichnen. In den westafrikanischen Staaten beispielsweise wurde der Kakaohandel zunehmend liberalisiert, so dass Koordinationsprobleme aufgetreten sind (ABBOTT et al. 2000). Die großen Verarbeiter haben die bestehenden Informationsasymmetrien durch Rückwärtsintegration überwunden. Dadurch konnten sie sich exklusive Zugangsrechte sichern, Transparenz herstellen und die eigene Marktmacht ausbauen.

Bei der Herstellung von Kakaomassen werden durch hohe Tonnagen Größenvorteile (economies of scale) generiert, was eine entsprechende Versorgung mit Rohkakao voraussetzt. Mit der Bulk-Transportmethode ist diese Bedingung erfüllt, da große Partien verschifft werden. Des Weiteren werden die gestiegenen Fixkosten, die durch die Gewährleistung einer Mindestqualität verursacht werden, reduziert. Unter der Bulk-Methode ist der lose Massentransport von Kakao in Containern („containerizes bulk“) oder Schiffsbäuchen („mega-bulk“) zu verstehen. Damit werden im Vergleich zu Jutesäcken rund 1/3 der logistischen Kosten gespart (MUSSELLI 2008). Die globalen Unternehmen betreiben i.d.R. auch Aufbereitungszentren in den Häfen, in denen eine Sortierung und ggf. Nachtrocknung vorgenommen wird. Durch das Bearbeiten großer Quantitäten werden auf allen Stufen economies of scale genutzt und andere Exporteure vom Markt verdrängt. Die Verarbeiter bezahlen den Kleinbauern durch die Mengenanvisierung selten Prämien für hohe Qualitäten, so dass ein monetärer Anreiz fehlt. Es lässt sich konstatieren, dass durch diese Methode die Produktdifferenzierung und die Durchschnittsqualität sinkt (ABBOTT et al. 2000).

Es existieren jedoch auch gegenläufige Tendenzen. So präferieren Schokoladenhersteller oft qualitativ hochwertigen Kakao mit Herkunftsnachweis. Auch eine umweltfreundliche Produktionsweise oder die Berücksichtigung sozialer Belange, liegen im Trend. Um diese Eigenschaften glaubwürdig zu vermarkten, müssen Informationen und ggf. Zertifikate zur Verfügung stehen. Um die Rückverfolgbarkeit sicherzustellen und die Transaktionskosten für den Käufer zu senken, bieten Informationssysteme, wie „infostructure“ einen Lösungsansatz. Mit diesem werden die Kakaobohnen in Lagerhäusern bewertet, registriert und etikettiert. Via Internet werden

die Informationen den Märkten (Bsp.: Londoner Börse) übermittelt. Bei Verkauf können die versiegelten Chargen in Containern oder Bags ohne erneute Kontrolle verschifft werden. Dafür sind öffentliche Investitionen in Equipment, wie Computer sowie Lagerhäuser, und Schulungen zur Qualitätseinstufung notwendig, um ein standardisiertes Vorgehen zu etablieren. Finanzielle Unterstützungen werden teilweise von Verbänden (z.B. ICCO) geleistet. Durch die Entlohnung besonderer Produktionsleistungen werden die Einkünfte der Bauern erhöht und die Biodiversität sowie Ressourcenschonung gefördert. Zudem wird die Marktmacht der Verarbeiter geschwächt, da sich für die Produzenten ein weiterer Vermarktungsweg erschlossen hat und sie dabei einen höheren Wertschöpfungsanteil generieren. Neben einem verbesserten Marktzugang für die Farmer, profitieren auch die ländlichen Gesellschaften von den Informationstechnologien, beispielsweise durch Weiterbildungsmöglichkeiten oder den Zugang zu Krediten (ABBOTT et al. 2000).

Auch die Nachfrager von Bio-Kakao verlagern ihre Aktivitäten in den Ursprung. Sie streben i.d.R. langfristige Lieferbeziehungen mit den Kooperativen, in denen sich die Kleinbauern zunehmend organisieren, an und versuchen eine Vertrauensbasis aufzubauen. Um die gewünschten Kakaoqualitäten zu erhalten, werden im Rahmen von Kooperationen oft Investitionen getätigt. Diese beinhalten u.a. den Aufbau von Schulungszentren für die Kleinbauern, in denen eine gute landwirtschaftliche Praxis vermittelt wird, die auch den ökologischen Grundsätzen gerecht wird. Im Mittelpunkt steht darüber hinaus oft das Lehren von Fermentations- und Trocknungstechniken, sowie die Prophylaxe, Kontrolle und das natürliche Bekämpfen von Krankheiten durch geeignete Pflegemaßnahmen etc. Auch im konventionellen Kakaohandel werden solche Tendenzen verfolgt, wobei häufig der züchterische Fortschritt fokussiert wird. Den Kleinbauern werden Varietäten angeboten, die resistenter gegenüber Umwelteinflüssen sind und höhere Erträge liefern, was die Produktivität positiv beeinflusst. Die erläuterte Problematik mit der Bulk-Transportmethode ist bei biologisch zertifizierten Kakao nicht relevant, da weltweit nur geringe Quantitäten verfügbar sind.

## 7.6 Zusammenfassung

In der Wertschöpfungskette einer Schokolade agieren zahlreiche Akteure, die wiederum für die Erfüllung ihrer jeweiligen Aufgaben zuständig sind. Die Bio-Konsumenten können nicht auf einen Typus festgelegt werden. Dennoch weisen sie i.d.R. ähnliche Merkmale auf, wie ein mittleres bis hohes Einkommen sowie ein solides oder hohes Bildungsniveau. Frauen haben zudem ein besonders Interesse an der Herstellungsweise. In einigen Studien werden die LOHAS als Bio-affine Zielgruppe titulierte, da sie einen nachhaltigen Lebensstil aufweisen, stets bewusst konsumieren, dabei jedoch keinen Verzicht üben wollen (KREUTLE 2009). Der Gesundheitsaspekt und der Umweltschutz haben sich als wichtige Kaufmotive herauskristallisiert, wobei u.a. Informationsasymmetrien sowie ein höherer Preis als hemmende Faktoren gelten (BMELV 2008). Es konnte ein divergierendes Verhalten bei der Wahl der Einkaufsstätte festgestellt werden, da trotz geringen Vertrauens in die Erfüllung der ökologischen Richtlinien, der LEH präferiert wird. Des Weiteren kauft die Mehrheit der Verbraucher biologische Erzeugnisse eher sporadisch ein, so dass nur etwa 10% der Bevölkerung für ca. 60% des Umsatzes verantwortlich sind (BÖLW 2010, S. 28).

Die Halbfabrikate-Produzenten bieten ihre Produkte auch zunehmend als biologische Variante an, so dass ein Zukauf für den Schokoladenhersteller möglich wäre. Ökonomisch sinnvoll wäre der Erwerb von ökologischer Schokoladenmasse, da diese preiswerter als die Kakaomasse ist. Beim Einkauf von Nüssen ist, neben variierenden Preisaufschlägen, auch mit schwankenden Qualitäten zu rechnen. Bei den Rohstoffen Milch und Zucker sind etwaige Problematiken nicht bekannt, so dass mit konstanten monetären Differenzen zu kalkulieren ist. Für Zucker muss, aufgrund der knappen deutschen Kapazitäten, ein Import aus Brasilien miteinbezogen werden.

Ritter Sport ist ein konventioneller Schokoladenhersteller, der sechs biologische Varianten in sein Portfolio integriert hat und diese im LEH vertreibt. Aus Recherchen ist bekannt, dass die Besitzer Unternehmensentscheidungen unter konsequenter Berücksichtigung nachhaltiger Aspekte treffen. Dieses Engagement wird jedoch nur auf der Website kommuniziert, ebenso wie die Herkunft der verarbeiteten Kakaobohnen. Stollwerk bietet, unter seiner Traditionsmarke Sarotti, ein kleines ökologisches Sortiment an. Die Verpackung wirkt dabei sehr naturbelassen und verzichtet auf den Hinweis, welche Aktivitäten das besitzende Unternehmen Barry Callebaut in den

Produktionsländern initiiert hat. Die faire Handelsgesellschaft Gepa offeriert eine breite sowie tiefe Produktpalette. Die Schokoladen überzeugen durch eine optisch, ansprechende Präsentation und einen direkten Bezug zum Produzenten.

Für eine erfolgreiche Etablierung der biologischen Produktvariante am Markt, ist das Personal und ggf. Management permanent zu schulen. Zudem ist ein regelmäßiger Dialog mit den externen Stakeholdern zu führen, um der unternehmerischen Verantwortung gerecht zu werden. Verbände können dabei beratend tätig sein und NGO's durch ihre Anregungen Ansätze zur Verbesserungen geben. Grundsätzlich erfährt das Thema Nachhaltigkeit aktuell eine erhöhte Relevanz in den Medien, der Gesellschaft und bei der Konkurrenz, so dass eine eigene Strategie dringend formuliert sowie glaubwürdig vertreten werden sollte.

Der ökologische Landbau wird von staatlicher Seite positiv bewertet und erfährt politische Förderungen (BMELV 2011). Um eine Schokolade mit dem Bio-Siegel in Verkehr zu bringen, müssen die rechtlichen Mindeststandards vom Hersteller erfüllt werden. Die EU-Basisverordnung (EG) 834/ 2007 hat dahingehend die Ziele und Grundsätze für alle Prozessstufen formuliert. Darüber hinaus beinhaltet sie die Produktionsvorschriften sowie den Aufbau des staatlichen Kontrollsystems (RAT DER EUROPÄISCHEN UNION 2007). Flankiert wird diese von den Durchführungsverordnungen (EG) Nr. 889/ 2008 und (EG) Nr. 1235/ 2008. In der ersten werden die Details zur Kennzeichnung, Kontrolle, Produktion sowie der getrennten Lagerung etc., geregelt (KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN 2008) und in der zuletzt genannten die Einfuhr von ökologischen Erzeugnissen aus Drittländern mit den Vorschriften für konforme und gleichwertige Erzeugnisse (KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN 2008<sup>a</sup>). Das Öko-Landbaugesetz wurde zur effizienten nationalen Umsetzung und Überwachung der EU-Richtlinien, inklusive Sanktionsmaßnahmen, formuliert (BMELV 2010). Im Öko-Kennzeichnungsgesetz wird der Schwerpunkt auf die Verwendung des staatlichen Bio-Siegels sowie der Bußgeldvergabe gelegt (AIGNER 2009) und in der Kennzeichnungsverordnung auf die Gestaltungsvorschriften (BMVEL 2005). Des Weiteren werden in dem Abschnitt Hinweise zur praktischen Vorgehensweise für die erste Vermarktung einer Bio-Schokolade gegeben sowie eine Übersicht zu den acht deutschen Anbauverbänden.

Ein produzierendes Unternehmen muss zur Gewinnmaximierung u.a. die Konsumenten mit Gütern versorgen. Zudem nimmt er die Funktion des Arbeitgebers und

Steuerzahlers ein. Das Management/ Personal ist für einen reibungslosen Herstellungsprozess und für die betriebliche Zielerreichung verantwortlich. Die Produktgestaltung ist stets an die Verbrauchieranforderungen anzupassen, da sie die konsumierende Funktion wahrnehmen. Neben der Informationsvermittlung können die Medien zur Überbringung von Werbebotschaften genutzt werden (MAST 2008, S. 339ff). Die Verbände agieren als Interessensvertreter für die Schokoladenindustrie, wobei sie auch beratend tätig sein können. Die Lieferanten sind für die Rohstoffbereitstellung und der LEH für die Distribution verantwortlich. Liegt in einer Branche eine hohe Wettbewerbskonzentration vor, fördert diese i.d.R. die Innovationsrate.

Die Infrastruktur in der Dominikanischen Republik ist noch verbesserungswürdig, da die Straßen und die Energieversorgung in ländlichen Regionen häufig mangelhaft sind (FROESE 2009, S. 40). Auch das allgemeine Bildungsniveau ist als gering zu bewerten (BECKER et al. 2009, S. 3), so dass Schulungen für die Kleinbauern sowie Mitarbeiter der Kooperativen notwendig sind. Deutschland hingegen verfügt über Fachkräfte, die auch auf dem internationalen Arbeitsmarkt präferiert werden. Es existiert sogar eine an die Anforderungen der Schokoladenindustrie angepasste Ausbildung für Süßwarentechnik, deren Lehrinhalte sich auch auf eine Bio-Schokoladenproduktion übertragen lassen (BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG 2007).

In den Produktionsländern hat sich die Technologie in der Vermarktung gewandelt. So werden beim Konsumkakao oft große Quantitäten verschifft, was die Rückwärtsintegration der globalen Verarbeiter bedingt. Sie verfügen über zunehmende Marktmacht (MUSSELLI 2008). Es existieren jedoch auch Tendenzen, die Qualitäten zu steigern und spezifische Prozess-/ Produkteigenschaften zu fördern (ABBOTT et al. 2000). Häufig organisieren sich spezialisierte Kleinbauern in Kooperativen, um einen besseren Marktzugang zu erhalten.



## **8 Anwendung der Branchenstrukturanalyse von Porter auf den deutschen Bio-Schokoladenmarkt**

Ein konventionelles Schokoladenunternehmen, das sein Portfolio um ein Bio-Produkt ergänzt, muss vorab die Branchenstruktur analysieren, um eine wirksame Wettbewerbsstrategie formulieren zu können. Im folgenden Kapitel wird daher die Ausprägung des Wettbewerbs in der Bio-Schokoladenbranche anhand der fünf Faktoren bestimmt, wodurch ein essentielles Verständnis zu den spezifischen Marktgegebenheiten erlangt wird. Als erstes wird das Risiko des Markteintrittes von neuen Konkurrenten eingeschätzt, was wiederum die wirtschaftliche Situation der bestehenden Unternehmen beeinflussen könnte. Auch die Existenz von Substituten wird diskutiert, wobei dafür ein weiter Kontext gewählt wird, so dass Fair Trade-, Rainforest Alliance- und Gesundheitsschokolade in die Betrachtung miteinbezogen werden. Des Weiteren wird der Grad der Rivalität zum besseren Verständnis sowohl von den konventionellen als auch von den biologischen Akteuren untersucht, um zukünftig ein taktisches Marktverhalten zu gewährleisten. Um die Verhandlungsstärke der Abnehmer zu ermitteln, wird sich die Analyse auf den Handel, speziell den LEH, beschränken. Ein besonderes Augenmerk liegt auf der Verhandlungsmacht der Rohstofflieferanten, da diese ein relevanter Faktor innerhalb der Produktionskette sind.

### **8.1 Bedrohung durch neue Konkurrenten**

Ein konventioneller Schokoladenproduzent, der erwägt partiell auf ökologische Herstellungsweise umzustellen, wird sich vorab über Eintrittsbarrieren informieren und probieren, das Risiko von Vergeltungsaktionen innerhalb der Branche abzuschätzen. Eine häufige Eintrittsbarriere sind Betriebsgrößenersparnisse, die in der Schokoladenindustrie mit einer hohen Tonnage generiert werden. Im Sektor der Bio-Produktion ist diese Ausnutzung nur bedingt möglich, da der Input Kakao nicht in den erforderlichen Größenordnungen am Markt verfügbar ist. Zudem würde ein Zielkonflikt entstehen. Die Konsumenten verbinden mit ökologischen Erzeugnissen in der Regel eine handwerkliche Herstellungsweise aus der ein besonderes Geschmackserlebnis resultiert. Bei einer Massenproduktion würde diese Vorstellung zerstört werden und ggf. der Konsum von Bio-Lebensmitteln hinterfragt werden.

Grundsätzlich hat der Schokoladenfabrikant als Branchenneuling gegenüber einem externen Neueinsteiger einen immensen Vorteil: Know-How. Er hat ein Verständnis für die Materie Schokolade erlangt, was ihm ermöglicht, sein Wissen auch auf eine Bio-Variante zu adaptieren. Darüber hinaus kann sich der Hersteller in der günstigen Lage befinden, dass er bereits einen etablierten Markennamen geschaffen und so eventuell einen gewissen Vertrauensvorschuss bei den Konsumenten hat, der durch entsprechende Marketingaktivitäten auch auf die Produktdiversifizierung übertragen werden kann. In jedem Fall verfügt das Unternehmen über einen gewissen Bekanntheitsgrad, was für den Brancheneinstieg genutzt werden kann. Es muss dennoch beachtet werden, dass die bestehenden Bio-Schokoladenproduzenten wahrscheinlich bereits über Kundenloyalität verfügen und diese, bei dem konkreten Konsumentensegment, erst überwunden werden muss.

Der Kapitalbedarf ist bei der Anschaffung von einer kompletten Bio-Produktionsstraße als hoch einzustufen. Zudem sind bei fehlender Erfahrung auch Investitionen in andere Abteilungen, wie die Forschung und Entwicklung etc., notwendig. Es existiert jedoch die Option, sich biologische Halbfabrikate (z.B. Kakaomassen) zu kaufen und so die bis dahin notwendigen Prozessschritte (inkl. der Anlagen) einzusparen. Dies ist häufig gängige Praxis bei kleineren/ mittleren Schokoladenherstellern. Allerdings beinhaltet es die Gefahr, dass eine qualitative und quantitative Abhängigkeit vom Lieferanten entsteht und die Rückverfolgbarkeit erschwert wird.

Eine vorhandene Produktionsstraße kann sowohl für die herkömmliche als auch für die ökologische Schokoladenerzeugung verwandt werden, insofern entsprechende Reinigungsmaßnahmen zwischen den zwei Herstellungsweisen ergriffen werden. Die dafür anfallenden Umstellungskosten sind auf einem niedrigen Niveau. Falls ein komplett neuer Bio-Bereich entstehen soll, ist mit hohen Investitionskosten zu kalkulieren. Grundsätzlich muss bei beiden Varianten ein separates Lagersystem errichtet werden.

Der Vertrieb über den klassischen Bio-Fachhandel ist für einen bisher konventionellen Schokoladenhersteller mit einigen Anstrengungen verbunden, da häufig kleineren, komplett umgestellten Unternehmen oder Manufakturen, die einen höheren Zertifizierungsgrad als das staatliche Bio-Siegel haben, eher der Eintritt gewährt wird. Im LEH hingegen hat der Produzent bereits ein festes Kontingent an Regalplätzen und kennt die verantwortlichen Ansprechpartner. Die Listung der ökologischen Schokolade

mit einer anfänglichen Sonderplatzierung (Verkaufsdisplays etc.) und Promotionaktionen würde einen Aufwand an finanziellen Mitteln implizieren. Des Weiteren könnte die jahrelange Geschäftsbeziehung auch zu einer Handelsmarkenproduktion führen, was für den Erzeuger die Einführungskosten aus marketingpolitischen Gesichtspunkten deutlich reduzieren würde. Andererseits könnte der Hersteller, der in der Regel anonym bleibt, die Bio-Schokolade nicht für seine Öffentlichkeitsarbeit nutzen. Ein kompletter Neueinsteiger müsste intensive Verkaufsbemühungen gegenüber dem LEH aufweisen und zahlreiche Zugeständnisse gewähren, um überhaupt testweise ins Sortiment integriert zu werden.

Ein erfahrener Schokoladenfabrikant verfügt meistens über größenunabhängige Kostenvorteile. Darunter ist u.a. der günstige Zugang zu Rohstoffen zu verstehen, der v.a. beim Bio-Kakao durch die quantitative Restriktion eine wesentliche Bedeutung hat. Die Unternehmen streben in der Regel langfristige Lieferbeziehungen mit den Kleinbauern/ Kooperativen an, um ein gegenseitiges Vertrauen aufzubauen. Eine gute Geschäftsbeziehung ist die Basis für eventuelle Verbesserungsvorschläge zur Wirtschaftsweise der Erzeuger. So hat beispielsweise die Fermentationsweise und –dauer einen maßgeblichen Einfluss auf die spätere Bohnenqualität. Oder es können Anregungen zur Kultivierung bestimmter Kakaovarietäten gegeben werden, die der Hersteller zur Abrundung oder Erzeugung eines Produktes benötigt.

Größere/ mittlere Unternehmen sichern ihre Rohstoffverfügbarkeit durch den Kauf oder der Beteiligung an Ressourcen ab. Dadurch kann die fachliche Praxis der Plantagenarbeit direkt beeinflusst werden, so dass die landwirtschaftlichen Erzeugnisse die gesetzten Spezifikationen erfüllen. Darüber hinaus ist eine relative Unabhängigkeit gegenüber Preisschwankungen gewährleistet. Zudem obliegt es den Besitzern, die Lebensbedingungen der Arbeiter zu verbessern, was sich auch positiv auf das Firmenimage auswirkt. Da es sich bei dem Einstieg in die Bio-Branche um eine langfristig geplante Entscheidung handelt, können frühzeitig die bestehenden Kontakte zur Rohstoffsicherung aktiviert werden.

Mit steigender Erfahrung können Kosteneinsparungen in verschiedenen Abteilungen erreicht werden. Beispielsweise im Fertigungsbereich der Schokolade werden die Arbeitsmethoden effizienter und das technische Know-How optimiert. Auch der Forschungsbereich hat durch die Branchenkenntnis ein Gespür für Trends entwickelt, was ebenfalls im ökologischen Segment genutzt werden kann. Grundsätzlich ist für die

Erzeugung einer wohlschmeckenden Schokolade ein fundiertes technologisches Wissen sowie sensorisch geschultes Personal notwendig, um gleichbleibend qualitativ hochwertige Produkte zu erzeugen.

Es lässt sich vermuten, dass der Einstieg in die Bio-Schokoladenbranche ohne erhebliche Vergeltungsmaßnahmen seitens der Konkurrenz vollzogen werden kann. Im klassischen LEH stellt das betrachtete Segment eine Nische dar, in der folglich nur wenige Anbieter ihre Süßwaren offerieren. Für die bestehenden Produzenten ist die Bio-Variante in der Regel eine Sortimentserweiterung, die nur einen marginalen Anteil an ihrem Gesamtumsatz generiert und somit den Einsatz von Sanktionen limitiert. Mit einer kritischen Produktbetrachtung und einer Hinterfragung der Herstellungsweise muss jedoch gerechnet werden.

Der durchschnittliche Preisaufschlag bei einer Bio-Schokolade liegt bei etwa 50% im Vergleich zum konventionellen Pendant des Anbieters. Wird eine Premium-Schokolade als Basis genommen, ist die ökologische Variante teilweise günstiger oder es kann ein geringer Aufpreis von ca. 10-30% verzeichnet werden. Daraus lässt sich für einen konventionellen Schokoladenhersteller mit den entsprechenden Produktionsstraßen ableiten, dass der kritische Preis für den Brancheneintritt wahrscheinlich gegeben wäre. Nicht berücksichtigt werden hierbei betriebsspezifische Investitionen in Ressourcen, wie beispielsweise Plantagen, Anlagen oder Personal.

Es lässt sich konstatieren, dass ein Bio-Brancheneinstieg von einem bisher konventionellen Schokoladenproduzenten bei den gegebenen Eintrittsbarrieren durchaus möglich ist. Ein kompletter Neueinsteiger würde u.a. durch die hohen Investitionskosten und das fehlende Know-How davon abweichen, den LEH mit ökologischer Schokolade zu beliefern. Er würde sich vermutlich auf den Vertrieb im Fachhandel spezialisieren.

## 8.2 Druck durch Substitutionsprodukte

Eine Bio-Schokolade erfüllt für den Konsumenten in der Regel mehrere Bedürfnisse gleichzeitig. Sie wird aus egoistischen Beweggründen gekauft, da mit ihr eine positive Wirkung auf die eigene Gesundheit verbunden wird oder zumindest ein weniger schädlicher Effekt als beim konventionellen Produkt vermutet wird. Auch die Kenntnis über die ökologische Herstellungsweise, die einen Beitrag zum Umweltschutz leistet, stellt für bewusste Verbraucher ein Argument dar. Somit ist es schwierig ein Genussmittel zu definieren, das über die gleichen Funktionen verfügt. In der Geschenkauswahl ist je nach Anlass eine Substitution durch Wein und Blumen etc. möglich. Im weiteren Sinne können spezifische Attribute, die eine Bio-Schokolade auszeichnet, auch bei anderen Erzeugnissen gefunden werden. In die Kategorie „das eigene Gewissen befriedigen“ gehören Rainforest Alliance und Fair Trade zertifizierte Schokoladen. Die persönlichen Motive werden eher durch Gesundheitsstrategien bei Süßwaren angesprochen. Im weiteren Verlauf werden die drei Produktvarianten näher erläutert und auf ihre Kombinationsfähigkeit mit dem Bio-Siegel überprüft.

Das Primärziel von Fair Trade ist, dass menschenwürdige Arbeitsbedingungen sichergestellt werden (CHWALLEK 2010, S. 12). Dazu zählt die Abschaffung von Kinderarbeit, das Verbot von Zwangsarbeit, die Gleichbehandlung von Frauen, begrenzte Arbeitszeiten, sichere und nicht gesundheitsgefährdende Arbeitsbedingungen sowie eine Sozialversicherung etc. Auch ökologische Standards müssen erfüllt werden, wie beispielsweise der Schutz von Wasser, Wäldern, Fauna sowie natürlichen Vegetationsgebieten, Abfallentsorgung, beschränkter Einsatz von Pestiziden, Verbot von gentechnischen Veränderungen, die Diversifizierung der Landwirtschaft und Erosionsschutz. Langfristig soll eine ökologische Wirtschaftsweise angestrebt werden (TRANS FAIR 2010).

Der faire Handel mit Kakao soll gezielt Kleinbauern fördern, die sich in Genossenschaften organisiert haben. Diese müssen politisch unabhängig sein und demokratische Strukturen aufweisen. Um die Lebensbedingungen der Produzentenfamilien nachhaltig zu verbessern, muss ein Mindestpreis (2.000 US \$/ t) für den Rohstoff bezahlt werden, der i.d.R. über dem Weltmarktniveau liegt und die Produktionskosten abdeckt. Ist der Mindestpreis geringer als der Weltmarktpreis, wird der Weltmarktpreis bezahlt. Damit wirtschaften die Kleinbauern unabhängig vom stark

fluktuierenden internationalen Kakaopreis und verbessern somit ihre Planungssicherheit. Die Kooperativen erhalten zusätzlich Prämien im Wert von 200 US \$/ t, über deren Verwendung gemeinschaftlich abgestimmt wird. Zudem existieren die Optionen der Vorfinanzierung (bis zu 60%) sowie der Mikrokredite. Grundsätzlich werden Zwischenhändler ausgeschlossen und direkte, langfristige Lieferbeziehungen mit den Produzentenorganisationen angestrebt. Darüber hinaus gibt es Beratungsdienste, Produktionshilfen und eine Bio-Prämie (300 US \$/ t) (TRANS FAIR 2010).

Der gemeinnützige Verein Trans Fair handelt nicht selbst mit Waren, sondern vergibt sein Label bei Erfüllung seiner Kriterien. Um eine Schokolade mit dem Label zu kennzeichnen, muss sich der Hersteller vertraglich zur Einhaltung der Standards bekennen, die Zertifizierung und Kontrollen von Flo-Cert bestehen sowie die höheren Preise und die Lizenzgebühren bezahlen (TRANS FAIR 2010).

Da der ethische Konsum auch in Deutschland eine immer größere Bedeutung erlangt, zeigt die zweistellige Wachstumsrate von ca. 25,4% im Jahr 2009, woraus ein Umsatz von etwa 267 Mio. € resultiert (LEBENSMITTELZEITUNG 2010<sup>b</sup>, S. 16). Der Marktanteil für fair gehandelte Schokolade liegt jedoch nur bei ungefähr 1%. In England hingegen befindet sich der Anteil schon auf 15% (REEH 2010, S. II). Dennoch ist der deutsche Absatz 2009 bei fairen Schokoladenwaren um 4% auf 778 t gewachsen. Dabei tragen 76% der Produkte zusätzlich ein Bio-Siegel (TRANS FAIR 2010<sup>a</sup>). Grundsätzlich ist eine zusätzliche Fair Trade-Zertifizierung bei einer Öko-Schokolade als Zusatznutzen für den Verbraucher zu verstehen, da sowohl die soziale als auch die nachhaltige Komponente berücksichtigt werden. Das erfolgreichste Beispiel für diese Kombination bietet Gepa im LEH.

Rainforest Alliance ist eine internationale Umweltschutzorganisation, die 1987 als unabhängige NGO in New York gegründet wurde. Ziel ist es, die biologische Vielfalt und nachhaltige Lebensbedingungen durch die Wandlung von Landnutzung, Unternehmensverhalten und Konsumentenverhalten zu erhalten. Das Zertifikat wird direkt an landwirtschaftliche Produzenten vergeben, die bestimmte Sozial- und Umweltkriterien erfüllen. Bewertungskriterien für die Siegelvergabe sind u.a. die Erhaltung der Ökosysteme, Gewässerschutz, Schutz des Wildlebens, integrierter Pflanzenschutz, faire Behandlung und gute Arbeitsbedingungen gemäß der ILO sowie die Entlohnung nach dem gesetzlich vorgeschriebenen Mindestlohn. Die Zertifizierung erfolgt über die Vereinigung „Sustainable Agriculture Network“, in dem auch

Rainforest Alliance ein Mitglied ist. Unternehmen, die Rohstoffe (Kakao) von diesen Erzeugern beziehen, dürfen das Label kostenlos auf ihrer Schokolade verwenden (RAINFOREST ALLIANCE 2010).

In der Vergangenheit wurde Rainforest Alliance als industrienähe Vereinigung bezeichnet (TABLER 2010). Zudem können die Produkte nicht als fair gehandelt vermarktet werden, da primär die Nachhaltigkeit in der Landwirtschaft fokussiert wird und keine verbesserten Handelsbeziehungen für die Produzenten angestrebt werden. Es gibt beispielsweise keine Vorfinanzierung von Bestellungen, keine Mindestpreise oder Prämien. Verbraucherorganisationen kritisierten das Label als irreführend, da ein Produkt nicht zu 100% aus zertifizierten Inhaltsstoffen bestehen muss (GREENPEACE 2010). So könnte auf einer Schokolade das Label, mit prozentualer Aufschlüsselung, aufgedruckt werden, wenn zu 30% zertifizierter Kakao enthalten ist.

Die Verkaufsmenge von zertifizierten Kakao der Umweltschutzorganisation ist 2009 um ca. 27% gestiegen. Daraus resultiert eine Zunahme von ungefähr 6.500 auf 8.500 Tonnen. Die insgesamt weltweit zur Verfügung stehende Menge wird auf etwa 18.500 t taxiert. Begründet wird die positive Entwicklung v.a. durch das Engagement von Kraft Foods und Mars. Der zuletzt genannte Schokoladenhersteller hat sich selbst dazu verpflichtet bis 2020 nur noch nachhaltig angebauten Kakao einzusetzen. Dafür werden ca. 100.000 t an zertifizierten Kakao benötigt (SÜBWARENPRODUKTION 2010<sup>b</sup>, S. 5). Im deutschen LEH gibt es zurzeit (Stand: Juni 2010) keine Rainforest Alliance-Schokolade. Daher lässt sich über einen positiven Effekt den eine Zertifizierung mit beiden Labels hätte, nur spekulieren. Grundsätzlich würde sich jedoch der geleistete Umweltbeitrag der Schokolade erhöhen.

Laut einer europäischen Verbraucherumfrage von Barry Callebaut sind ca. 36% der Bevölkerung an Schokolade mit gesundheitlichem Mehrwert interessiert (BARRY CALLEBAUT 2007). Dieser Trend wird durch die gestiegene Nachfrage nach dunkler Schokolade mit höherem Kakaoanteil verdeutlicht. So sollen nach wissenschaftlichen Erkenntnissen, die im Kakao enthaltenen Antioxidantien (Flavonoide), das Herzinfarkt- und Schlaganfallrisiko bei bewusstem Konsum minimieren (ÄRZTE ZEITUNG 2010). Auch die Premium-Tafelschokoladen, deren Zuckergehalt natürlich reduziert wurde, sind in dieses Segment einzuordnen. Des Weiteren gibt es Varianten, die den ernährungsphysiologischen Wert einer Schokolade verbessern können, wie beispielsweise der komplette Verzicht auf Zucker, die Reduktion von Fett und Kalorien,

die Anreicherung mit Ballaststoffen, Antioxidanten sowie probiotischen Bakterien oder die zahnfreundliche Süßung mit Isomaltulose (BARRY CALLEBAUT 2010). Teilweise kann beim Konsumenten durch die Medienberichterstattung und der PR-Arbeit der Schokoladenindustrie eine Wahrnehmungsveränderung weg vom Dickmacher hin zum stimmungsaufhellenden Genussmittel festgestellt werden.

Die Verbraucher interessieren sich zunehmend für die Rohstoffherkünfte der Produkte. Diesen Ansprüchen werden Single-Origin Schokoladen gerecht. Der Ursprung des Kakaos wird dabei auf der Verpackung ausgewiesen, so dass der Kunde die Möglichkeit hat, zwischen verschiedenen Ländern bzw. Anbauregionen auszuwählen und sich somit für ein charakteristisches Geschmacksprofil entscheiden kann. Hersteller, wie beispielsweise Lindt oder Rausch, verfolgen diese Strategie. Die Kombination von einer ökologischen Herstellungsweise mit einem gesundheitlichen Mehrwert oder Herkunftsnachweis ist denkbar, da sich der individuelle Nutzen für den Verbraucher erhöht.

### **8.3 Grad der Rivalität auf dem Bio-Schokoladenmarkt**

Der deutsche konventionelle Schokoladenmarkt ist durch einen hohen Verdrängungswettbewerb charakterisiert. Die Hersteller entwickeln beständig kreative Produkte, um den Kundenwünschen gerecht zu werden. Darüber hinaus werden häufig Preissenkungen im LEH durchgeführt, um die Überproduktion an Schokolade zu kompensieren. Begründet wird die Taktik mit dem Versuch, die eigene Marktposition zu verbessern bzw. zu erhalten.

Die Unternehmen, die auf dem deutschen Markt Schokolade vertreiben, sind differenziert ausgestattet. Zum einen existieren „Global Player“, wie Mars, Nestle, Ferrero oder Kraft Foods etc., zum anderen gibt es KMU's (kleinere und mittlere Unternehmen), die oft auch noch eine regionale Bedeutung haben, beispielsweise Grabow, Halloren oder Zentis. Im Bio-Bereich sind es v.a. kleinere Hersteller, wie u.a. Rosengarten oder Maestrani, die Schokolade in geringen Mengen erzeugen und im Naturkostfachhandel offerieren. Des Weiteren sind Handelsgesellschaften, wie EcoFinia und Gepa, in der Branche etabliert sowie Marken des Fachhandels (beispielsweise Alnatura). Seit 2006 bzw. 2008 können im LEH die Marken Sarotti und Ritter Sport, ebenfalls in ökologischer Form, erworben werden. Damit konkurrieren auch im Bio-Schokoladensektor unterschiedlich ausgestattete Wettbewerber. Diese zeigten bisher



keine Tendenz durch Preiswettbewerbe einen höheren Marktanteil oder Absatz zu erlangen (Stand: Juni 2010).

Der ausgeprägte Wettbewerb auf dem konventionellen Schokoladenmarkt wird durch die jüngsten Preiskämpfe von Kraft Foods verdeutlicht. So werden Milka-Tafeln schon für 49 Cent vertrieben, bei Lidl ist die 100 g Abpackung schon für unter 40 Cent erhältlich gewesen. Dementsprechend entwickelt sich der Absatz mit + 19% und der Umsatz mit + 4,5% stärker positiv als beim gesamten Tafelmarkt. Hier wurde in den ersten fünf Monaten 2010 etwa 8% Mengen- und 2,5% Wertsteigerungen generiert (CHWALLEK 2010<sup>a</sup>, S. 12). Der Bio-Tafelschokoladensektor hat sich deutlich dynamischer als die gesamte Branche entwickelt, da er zweistellige Zuwachsraten aufwies. So wurde vom Jahr 2005-2009 ein Umsatzwachstum von rund 50% generiert. Es muss jedoch festgehalten werden, dass es sich um einen Nischenmarkt handelt, der 2008 ca. 17,5 Mio. € erwirtschaftete und damit einen Anteil von ca. 1,3% am gesamten Tafelschokoladenmarkt hat (GFK 2010).

Die Lagerkosten in der Schokoladenindustrie befinden sich auf einem mittleren Niveau. Es wird eine entsprechend freie Fläche benötigt, um die Rohstoffe, wie Kakaomasse oder Zucker, in speziellen Tanks für die Produktion bereitzuhalten. Auch das Endprodukt muss bis zur Auslieferung in temperierten Räumen aufbewahrt werden, um qualitative Schäden zu vermeiden. Die Energiekosten sind dementsprechend ein relevanter Faktor im Bereich der Lagerung. Es besteht die Option, die Kosten zu reduzieren, indem eine Just in Time Belieferung angestrebt wird, was jedoch bei der Rohstoffanlieferung mit erheblichen Risiken verbunden sein kann.

Um sich gezielt von der Konkurrenz abzuheben, werden die Schokoladenrezepturen häufig überarbeitet. Zudem wird probiert, veränderte Präferenzen beim Verbraucher frühzeitig zu erkennen und diese in den neuen Sorten zu berücksichtigen. Darüber hinaus ist es gängig, dass der Hersteller auch ein variables, saisonales Schokoladensortiment offeriert. Ziel ist es, dass differenzierte Produkte entwickelt werden, die eine Kundenbindung erzeugen und so einen gewissen Wettbewerbsschutz ermöglichen. Auch im ökologischen Bereich sind ähnliche betriebliche Anstrengungen erkennbar. Dem Kunden im Bio-Fachhandel steht ein facettenreiches Schokoladensortiment zur Verfügung. Es bietet neben besonderen geschmacklichen Kompositionen mit exotischen Indregenzen auch die Erfüllung von hohen Ansprüchen an das Verpackungsdesign, so dass auch ausgefallene Konsumentenwünsche befriedigt werden

können. Im LEH ist die biologische Sortenvielfalt häufig noch ausbaufähig, da oft nur eine Marke gelistet ist und dementsprechend die Wahloptionen begrenzt sind.

Im konventionellen Schokoladensektor werden Kapazitätserweiterungen häufig in einem größeren Umfang vollzogen, wie beispielsweise durch den Bau eines neuen Werkes oder das Übernehmen eines bestehenden. Begründet wird dies u.a. durch die Generierung von Betriebsgrößenersparnissen und die Ausweitung der eigenen Marktpräsenz. Grundsätzlich werden solche strategischen Schritte nur nach sorgfältiger Risikoabwägung getätigt, da die Investitionskosten hoch sind. Die Amortisierung ist nur bei einer Abnahme der Erzeugnisse innerhalb der gesetzten Preiskalkulation gewährleistet, so dass eine entsprechende Nachfrage vorhanden sein muss. Die in der Vergangenheit expandierenden Unternehmen vertreiben ihre Artikel global und nutzen v.a. Schwellenländer, wie China, Russland und Indien als neue Absatzmärkte. Der deutsche Schokoladenmarkt wird zur Ausdehnung der Belieferungskapazität eher als unattraktiv bewertet, da er als gesättigt und wettbewerbsintensiv eingestuft ist. Für den biologischen Sektor gelten andere Bedingungen, da die Rohstoffverfügbarkeit stärker limitiert ist und so Kapazitätserweiterungen nur im begrenzten Maße möglich sind. Unternehmen, wie Barry Callebaut, sichern sich ihre Bezüge durch den Besitz von Plantagen ab. In der Regel werden jedoch die gleichen Anlagen für die Bio- und konventionelle Produktion genutzt, da sonst eine Auslastung der Kapazitäten schwer möglich wäre. In kleineren Öko-Betrieben ist eine Ausdehnung der Produktion auf niedrigem Niveau praktikabel und wirtschaftlich sinnvoll, wenn der Fachhandel durch feste Kontrakte dazu ermutigt.

In der Bio-Schokoladenbranche sind Hersteller vertreten, die seit ihrer Gründung nur ökologisch produzieren (z.B. Gepa). Sie identifizieren sich stark mit den Grundsätzen der Bewirtschaftungsweise und vertreten ihre ideellen Werte auch in der Öffentlichkeit. Es handelt sich hierbei häufig um die „Bio-Pioniere der ersten Stunde“, die stringent ihre Einstellung auf sämtliche Lebensbereiche übertragen. Beispielsweise das Unternehmen Rapunzel, das schon 1974 gegründet wurde, weltweit die erste Bio-Schokolade vermarktet und heute über 400 verschiedene Produkte im Sortiment hat (RAPUNZEL NATURKOST 2010). Mit dem Bio-Boom der letzten Jahre sind, neben reinen ökologischen, auch konventionelle Produzenten in den Markt eingetreten. Ihnen wird häufig der Vorwurf gemacht, dass sie von der positiven Entwicklung nur finanziell profitieren wollen. Sie bewerten die Produktdiversifizierung als strategischen Schritt,

das eigene Sortiment grüner zu gestalten ohne die Einstellung vollständig zu vertreten. Es lässt sich konstatieren, dass in der Branche heterogene Wettbewerber agieren, die differenzierte Absichten verfolgen und so Irritationen und Misstrauen bei den Marktteilnehmern hervorrufen können.

Die Einführung einer Bio-Markenschokolade verlangt vom bisher konventionellen Hersteller einen finanziellen und arbeitsintensiven Aufwand, der von einer herkömmlichen Produkteinführung abweicht. So müssen vorab geeignete Rohstoffquellen identifiziert und gesichert sowie geschmacklich überzeugende Rezepturen, aufgrund der hohen Kundenerwartung, entwickelt werden. Auch die technologische Weiterverarbeitung des Kakaos ist in der Produktionsplanung zu berücksichtigen, da eine Vermischung der Rohstoffe stets zu verhindern ist. Dementsprechend sind spezielle Reinigungsmaßnahmen notwendig, die kosten- und zeitintensiv sind. Eine weitere Option ist es, die Anlagen grob trocken zu reinigen, die Systeme mit Bio-Masse zu spülen und die Spül-Bio-Masse in andere Schokoladensorten zu verschneiden. Die Marketingaufgabe ist, dass die neue Schokolade einprägsam und v.a. glaubwürdig vermarktet wird. Das Unternehmen leistet für die ökologische Produktvariante einen hohen strategischen Einsatz, der sich mit dem zukünftigen Umsatz rentieren soll. Es ist anzunehmen, dass der ökonomische Erfolg, unter allen Umständen, sichergestellt werden muss. Da die Mitbewerber im LEH über ein breites Produktsortiment verfügen, ist der Ausbruch eines desolaten Konkurrenzkampfes eher unwahrscheinlich. Eventuell erhöhen sie ihre verkaufsfördernden Aktivitäten.

Die Austrittsbarrieren für einen Schokoladenproduzenten, der den Hauptteil der Verarbeitungsschritte selbst durchführt, sind hoch. Die verwendeten Anlagen sind spezialisiert und können nur unter Umwandlungskosten in anderen Bereichen eingesetzt werden. In der Regel werden die Anlagen mit Verlust auf dem Gebrauchtmaschinenmarkt veräußert. Zudem würden mit einer Betriebsschließung Fixkosten, wie Sozialpläne, entstehen. Der vollständige Rückzug aus dem Marktsegment ist auch mit einer emotionalen Belastung für das Management/ Besitzer verbunden, da sie sich mit der Schokoladenbranche identifizieren, sich mit den Mitarbeitern loyal verbunden fühlen und Angst um ihre berufliche Zukunft haben. Dem zu Folge sind sowohl die Eintritts-, als auch die Austrittsbarrieren als hoch einzustufen. Die Eintrittsrestriktionen ergeben sich aus dem Kapitalbedarf zur Anlagenbeschaffung. Durch die genannte Kombination der Beschränkungen sind die Erträge als hoch und unsicher zu definieren.

Das Risiko von Neueinsteigern ist zwar minimiert, es verbleiben jedoch erfolglose Unternehmen eher im Schokoladensektor. Erzeugt ein Betrieb sowohl konventionelle als auch biologische Ware auf einer Produktionsstraße, sind die Austrittsbarrieren aus dem Öko-Segment als gering einzustufen, wenn der herkömmliche Vertrieb der größere Erfolgsfaktor ist. Die Wechselkosten auf ein anderes Produktsegment sind als niedrig einzustufen. Plant ein Schokoladenhersteller den kompletten Marktaustritt, sind die Austrittsrestriktion hoch (siehe oben).

## 8.4 Verhandlungsstärke der Abnehmer

Als Abnehmer wird für die Schokoladenproduzenten der LEH definiert. Dieser ist stark konzentriert, da nur fünf Unternehmen ca. 68% des gesamten Umsatzes generieren (Tabelle 18). Insgesamt belief er sich 2008 auf etwa 158 Mrd. € in Deutschland (AGRARZEITUNG, Stand: November 2009).

Tabelle 18: Die fünf umsatzstärksten Unternehmen im LEH  
(AGRARZEITUNG 2009)

Unternehmensgruppen	Umsatz 2008 in Mrd. €
Edeka-Gruppe	37,6
Metro-Gruppe	31,6
Rewe-Gruppe	29,6
Schwarz-Gruppe	26,5
Aldi-Gruppe	24,5

Es ist zu vermuten, dass ein konventioneller Schokoladenhersteller, der ein Bio-Produkt auf den Markt bringt, anfangs nur mit einem Handelshaus zusammenarbeitet, um die Kosten gering zu halten und die Verbraucherakzeptanz zu testen. Dementsprechend besteht eine starke Abhängigkeit zum Abnehmer, was sich positiv auf dessen Verhandlungsstärke auswirkt. Auch wenn die ökologische Schokolade über mehrere Lebensmittelhändler vertrieben wird, kann deren ökonomischer Erfolg stark von dem Agieren des Vertriebspartners beeinflusst werden. Grundsätzlich ist der LEH für einen großen Anteil des Gesamtumsatzes des Verkäufers verantwortlich, so dass eine ungünstige Machtverteilung aus Produzentensicht existiert.

Der LEH verfügt i.d.R. über ein umfassendes Warensortiment im Bereich Food und Non-Food. Der Kunde kann häufig zwischen bis zu 50.000 Artikeln wählen (NEUMANN et al. 2009, S. 8). Bei dieser Größenordnung wird deutlich, dass der Schokoladen-

bereich, insbesondere der biologische, nur ein marginaler Produktbereich ist. Demzufolge verursacht das Segment keinen signifikanten Anteil an den Beschaffungskosten des Handelsunternehmens. In der Einkaufskalkulation nehmen die Erzeugnisse nur einen geringen Stellenwert ein, was eventuell zu einem weniger preisempfindlichen Verhalten führt. Dies würde nach erfolgreichen Verhandlungen zu einer potentiell höheren Gewinnspanne des Herstellers führen. Des Weiteren hat er den Vorteil, dass er keine standardisierten Produkte vertreibt. Durch das Offerieren einer Bio-Schokolade wird ein höherer Differenzierungsgrad erreicht, was einen gewissen Schutz vor Austauschbarkeit bietet.

Der Einzelhandel muss bei Auslistung eines Produktes aus seinem Sortiment nur mit geringen Umstellungskosten kalkulieren. Dementsprechend ist die Bindung an den Schokoladenhersteller aus rein finanzpolitischen Gesichtspunkten als niedrig einzustufen. Es ist jedoch zu beachten, dass die Handelshäuser ebenfalls, wie die Lieferanten, untereinander um die Gunst der Verbraucher konkurrieren. V.a. die Vollsortimenter wollen ihren Kunden eine breite und tiefe Produktvielfalt offerieren, so dass mit einem Einkaufsakt sämtliche Güter erworben werden. Darüber hinaus weisen manche Konsumenten eine gewisse Markentreue auf, die einen Einfluss auf die Wahl der Einkaufsstätte hat. Speziell für den Bio-Schokoladensektor ist der allgemeine Trend zur Nachhaltigkeit als positiv zu bewerten, da die Handelsketten mit einer solchen Positionierung dem Druck ausgesetzt sind, ihre biologischen Sortimente zu erweitern bzw. aufzubauen. Damit ihr Image in der Öffentlichkeit als glaubwürdig wahrgenommen wird, ist zu vermuten, dass eine Bio-Schokolade eher vor Auslistung geschützt ist als das konventionelle Pendant. Hierbei würde eine Lücke in dem speziellen Schokoladensegment entstehen, die zurzeit (Stand: Juli 2010) nur schwer geschlossen werden könnte und beim umweltbewussten, mündigen Verbraucher zu Irritationen führt.

Die Gewinntendenz für den LEH wird, laut Statistischem Bundesamt, als rückläufig bezeichnet. So hat die Umsatzrentabilität vor Steuern 2003 noch zwischen 0,6 bis 1,6% betragen, im Vergleichszeitraum 2006 insgesamt jedoch nur 0,3-0,9%. Bei expliziter Fokussierung auf das Ernährungsgewerbe kann der LEH eine Umsatzrendite von ca. 1,9% generieren. Auch sind die Verkaufspreise für Nahrungsmittel in Deutschland günstig, was die Einordnung unter dem europäischen Preisindex beweist (LADEMANN 2010). Aus diesen Fakten lässt sich der Rückschluss ziehen, dass die

Handelsunternehmen bei Verhandlungen sehr preissensibel sind. Da es sich bei Bio-Schokolade um ein spezialisiertes Nischenprodukt mit reduzierter Tonnage handelt, ist von einer etwas höheren finanziellen Ausgangsbasis auszugehen. Zudem wird neben dem direkten Nutzen der Artikelvielfalt auch indirekt, der Beitrag zum Umweltschutz erhöht, was ein weiterer Leistungsträger in der Etablierung eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitskonzeptes ist.

Eine potentielle Maßnahme um Zugeständnisse von den Herstellern im Preisfindungsprozess zu erwirken, ist die Drohung mit Rückwärtsintegration. Die praktische Umsetzung erfolgt meist in der Form von Handelsmarken, die in fast allen Sortimenten zu finden sind. Diese Artikel weisen i.d.R. ein gutes Preis-Leistungsverhältnis auf. Der Produzent tritt nicht vordergründig in Erscheinung, hat geringere Marketingausgaben und verfügt über eine gesicherte Abnahme. Es ist jedoch zu beachten, dass der Erzeuger in seiner Entscheidungsgewalt stark eingeschränkt wird, da der Abnehmer sämtliche Produktbereiche beeinflussen und verändern kann. Auch in der Schokoladenbranche sind solche Vertragskooperationen üblich, wie beispielsweise Chateau, Moser Roth, Van D'Or oder J.D. Gross. Ein Novum dagegen ist der Bau einer eigenen Schokoladenfabrik, wie es Lidl in Übach-Palenberg realisiert. Diese Investition steigert die Verhandlungsstärke des Discounters immens, da, unter Umständen, eine autarke Deckung des eigenen Bedarfes möglich wäre. Im Bio-Segment ist der Vertrieb von Tafelschokolade unter dem Namen eines Handelshauses relativ selten, da der Hersteller seinen Umweltbeitrag häufig werbewirksam vermarkten will.

Sind Informationsasymmetrien bezüglich des Verarbeitungsprozesses vorhanden, kann der Schokoladenhersteller durch eine relativ subjektive Darstellung der Marktsituation den Verhandlungsspielraum flexibler beeinflussen. Die Einkäufer der Handelshäuser betreuen oft mehrere Ressorts und kennen dementsprechend nicht sämtliche Details in den einzelnen Produktkategorien. Wenn die Ansprechpartner nach Sortimenten (Category Management) organisiert sind, wie beispielsweise Süßwaren, ist von einer besseren Branchenkenntnis auszugehen, was wiederum die Position des Lieferanten schwächt. Ein sehr enger Handlungsspielraum liegt bei rückwärts integrierten Unternehmen, wie Lidl, vor, da sie aus eigener Erfahrung umfassend über den Herstellungsprozess informiert sind. Da es sich bei einer Bio-Tafelschokolade um ein differenziertes Gut handelt, welches nur im geringen Maße im LEH offeriert wird, ist

von einer geringeren Kenntnis über die Anbau- und Produktionsbedingungen auszugehen.

Grundsätzlich entscheidet der LEH, welche Artikel auf den verschiedenen Regalebenen in welchem Umfang platziert werden. Zudem können Produkte bei einer zu geringen Umschlagszahl wieder ausgelistet werden, da der begrenzte Verkaufsraum effizient genutzt werden soll. Der Hersteller hat die Möglichkeit, sich über Listungsgelder ins Sortiment einzukaufen, was jedoch für kleine Unternehmen eine Markteintrittsbarriere ist. Auch die Sonderplatzierungen an den Kassen oder in Displays werden durch finanzielle Aufwendungen oder Zugeständnisse in den Konditionen seitens der Lieferanten getätigt. Es wird deutlich, dass der LEH die Kaufentscheidungen der Konsumenten wesentlich beeinflussen kann. Dennoch muss der Handel, um im Wettbewerb weiterhin konkurrieren zu können, wechselnde Verbraucherpräferenzen frühzeitig erkennen und diese in der Sortimentsauswahl berücksichtigen. Der Trend ist, dass der Konsument zunehmend die Erzeugung seiner Lebensmittel hinterfragt und eine ressourcenschonende Anbauweise bevorzugt. Eine Bio-Schokolade würde dementsprechend genau in das Konzept Nachhaltigkeit passen, so dass bei geschmacklich und optisch überzeugender Gestaltung, dies als ein weiteres Einkaufsargument genutzt werden kann.

Es lässt sich konstatieren, dass der LEH ein starker Verhandlungspartner für einen Schokoladenhersteller ist, der eine biologische Variante vertreiben möchte. Dennoch ist eine Listung leichter möglich, da durch das konventionelle Sortiment bereits ein Geschäftsverhältnis besteht. Grundsätzlich soll der LEH, laut neusten Studien, über keine Marktmacht im Sinne von Marktbeherrschung verfügen (LADEMANN 2010). Dementsprechend muss es auch Brancheneinsteigern gelingen, ihre Produkte über den Absatzkanal zu vertreiben, wenn sie unter den gegebenen Preis- und Konditionsbedingungen wirtschaften können.

## 8.5 Verhandlungsstärke der Lieferanten

Bei den Kakaoproduzenten handelt es sich vornehmlich um Kleinbauern. Weltweit wird Kakao auf etwa 4,5 Mio. Farmen kultiviert und trägt so zur Beschäftigung von rund 10,5 Mio. Menschen bei, die wiederum ihre Familien versorgen müssen. Der Anbauerlös ist häufig die wichtigste Einnahmequelle für Bargeld. Demgegenüber steht eine stark konzentrierte Verarbeitungsindustrie, die sich tendenziell weiter spezialisiert. So hat beispielsweise Archer Daniel Midland (ADM) durch die Übernahme von Schokinag einen Ausbau seiner deutschen Verarbeitungskapazität um 60.000 t erzielt. Barry Callebaut kann bei gleich bleibender Strategieverfolgung 2012 einen Marktanteil von 50% im Flüssigschokoladensegment erreichen (HÜTZ-ADAMS 2009, S. 7ff). In Anbetracht der Fakten wird deutlich, dass die Kleinbauern kaum einen Einfluss auf die Preisbildung oder die Lieferbedingungen des Rohstoffes haben und sich somit in einer schlechten Verhandlungsposition befinden. Des Weiteren existiert die Option für die Produzenten, die Kakaobohnen an Exporteure zu verkaufen, die mit dem Rohstoff an der Börse handeln. Die Kleinbauern profitieren jedoch nicht von späteren Preiserhöhungen. Auch die Schokoladenhersteller, die von den Lieferungen der Halbfabrikate abhängig sind, müssen demnach mit einer ungünstigen Machtverteilung umgehen.

Beim Bio-Kakaoanbau muss die Marktsituation differenzierter betrachtet werden. Zum einen wird grundsätzlich eine geringere Rohstoffmenge angeboten, die auf ca. unter 5% der gesamten Kakaoernte taxiert wird (EXPERTE 1 2010). Es handelt sich somit tendenziell um einen Verkäufermarkt. Zudem schließen sich die Farmer häufig zu Kooperativen zusammen, um ihre Verhandlungsposition zu verbessern. Im fairen Handel werden auch die Zwischenhandler ausgeschlossen, die mit zur Schmälerung der Verkaufserlöse führen. Große Verarbeitungskonzerne, wie Barry Callebaut, haben sich ihre Rohstoffquellen durch den Besitz/ Anteil an Plantagen oder durch langfristige Verträge gesichert. Dennoch kann die Verhandlungsstärke der Bio-Kakaobauern durch das geringe Angebot als ausgeprägter eingeschätzt werden.

Auch wenn die Machtkonstellation in der Lieferkette für die Erzeuger ungünstig ist, ist zu berücksichtigen, dass die gesamte Süßwarenindustrie von ihren Rohstoffen abhängig ist. Für Kakao gibt es bisher kein Ersatzprodukt, das die Herstellung einer Schokolade ermöglichen würde. Zudem ist die Zusammensetzung des Genussmittels durch die



Kakaoverordnung lebensmittelrechtlich geschützt und geregelt. Darüber hinaus würden die Konsumenten auf eine neue Zubereitungsweise misstrauisch reagieren und den Kauf verweigern, da die traditionelle Herstellung kulturell verankert ist (vgl. Kapitel 3.1).

Im Gegenzug sind die Farmer von der Schokoladenindustrie (Verarbeitung) abhängig, weil sie die wichtigsten Kunden der Branche sind. Der Verkauf des angebauten Kakaos korreliert oft mit der Sicherung des Lebensunterhaltes. Lediglich die Kosmetik- und Pharmaindustrie sind potentielle Abnehmer, die sich jedoch weitgehend auf die Kakaobutter spezialisiert haben und diese i.d.R. zukaufen. Der Kleinbauer kann auch die Nebenprodukte vermarkten, so werden die Schalen für die Koffeinherstellung, Dünger- oder Futtermittelproduktion verwendet und die Pulpa zur Likör- sowie zur Marmeladenherstellung.

Kakao ist für die verarbeitende Industrie ein essentieller Produktionsfaktor. Er ist der Hauptbestandteil des Genussmittels und führt bei Abstinenz zur Beendigung der Herstellung. Um eine solches Szenario (Stockout-Situation) zu verhindern, verfügen die größeren Unternehmen oder die Importeure i.d.R. über ein Rohstofflager. Dieses ermöglicht bei korrekter Temperierung die Aufbewahrung eines Sicherheitsbestandes für mindestens zwei Jahre. Damit können Lieferengpässe kurzfristig überbrückt werden und eine Regalverfügbarkeit gewährleistet werden. Für den Lagerbetrieb entstehen jedoch Fixkosten, die mit den potentiellen Fehlmengenkosten abgeglichen werden sollten, um ein effektives Beschaffungsmanagement zu garantieren (NEUMANN et al. 2009, S. 20ff).

Der Kakao hat, neben seiner technologischen Bedeutung, einen maßgeblichen Einfluss auf den Geschmack der Schokolade. Die unterschiedlichen Provenienzen des Rohstoffes haben jeweils ein spezielles sensorisches Profil. Dies ermöglicht zum einen mit der Auslobung der Herkunft die Vermarktung als Single-Origin-Schokolade. Zum anderen werden Rezepturen für Schokoladenmassen entwickelt, die zur geschmacklichen Abrundung den Einsatz von mehreren Provenienzen benötigen. Es wird deutlich, dass bei Fehlen einer benötigten Herkunft durch die Veränderung des sensorischen Profils der Schokoladenverkauf gefährdet ist, da der Produktstandard nicht erreicht wird.

Da es sich bei Kakao um einen natürlichen Rohstoff handelt, sind Schwankungen in der Qualität möglich. Diese können aus externen oder internen Faktoren resultieren. So korreliert eine durchschnittlich hohe Regenhäufigkeit während der Vegetationsperiode

mit einer sauren Pulpa, die wiederum zu einem guten Geschmack mit fruchtigen Noten führt. Ebenso können interne Verhaltensfehler existieren, wie eine nicht korrekt durchgeführte Fermentation oder eine Vortrocknung aus der ein Nussaroma resultiert (EXPERTE 1 2010). Um einen falschen Umgang mit dem Rohstoff zu verhindern, werden seitens der Industrie bei langfristigen Kontrakten Mitarbeiterschulungen auf den Farmen angeboten. Für die Schokoladenhersteller hat es höchste Priorität, gleichbleibend hochwertige Kakaolieferungen zu vereinnahmen, da ein direkter Bezug zur Produktqualität besteht.

Bei einem Lieferantenwechsel würden Umstellungskosten im geringen Umfang entstehen. Sie würden sich v.a. auf den administrativen und personellen Bereich beschränken. Als erstes müsste der Einkauf einen geeigneten Kakaolieferanten identifizieren, was sich im biologischen Bereich als deutlich schwieriger erweisen würde. Dieser schickt Rohstoffproben an die QS des Abnehmers, um eine Laboruntersuchung etc. zu ermöglichen. Erweisen sich die Werte als zufriedenstellend, erfolgt die Sichtung der sensorischen Eigenschaften durch ein geschultes Panel. Nach Freigabe des Lieferanten wird der Rohstoff dann testweise ins Produktionsprogramm integriert bis geschmacklich einwandfreie Ergebnisse erzielt werden.

Ein Kakaoproduzent, insbesondere ein ökologischer, ist jedoch in gewisser Masse vor Austauschbarkeit geschützt, da er ein differenziertes Gut offeriert. Dies trifft v.a. auf kleinere Anbauländer, wie beispielsweise Madagaskar oder Costa Rica, zu, die Kakao mit einem besonderen Aroma erzeugen. Dieses sensorische Profil entsteht durch die regionalen Bedingungen und ermöglicht der Entwicklungsabteilung, eine einzigartige Geschmacksrichtung in die Schokolade zu integrieren. Werden gleichzeitig hohe Qualitäten erreicht, ist eine Beendigung der Handelsbeziehung unwahrscheinlich. Es entsteht eine Abhängigkeit aus Herstellersicht.

Um einen höheren Mehrwert zu generieren, haben einige Anbauländer, wie Ghana, Elfenbeinküste, Indonesien, Ecuador etc., mit Vorwärtsintegrationen begonnen. Die Regierungen fördern häufig den Aufbau von Fabriken zur Weiterverarbeitung (HÜTZ-ADAMS 2009, S. 13). Dies ermöglicht den Produktionsländern bei Strategieverfolgung eine tendenzielle Verbesserung der Verhandlungsposition gegenüber der Industrie.

Im weiteren Sinne gelten auch spezialisierte Arbeitskräfte als Lieferanten. Diese verfügen in der Schokoladenindustrie über Qualifikationen, wie eine Ausbildung zur

Süßwarenfachkraft. Die ZDS (Zentralfachschule der Deutschen Süßwarenwirtschaft) prognostiziert durch den Generationswechsel und die verschlechterte Allgemeinbildung eine Verknappung des Angebotes, was zu Engpässen im Produktionsprozess führen kann (SÜßWARENPRODUKTION 2010<sup>a</sup>, S. 2). Zudem weisen die Arbeitnehmer einen hohen Organisationsgrad in Betriebsräten, Tarifverträgen etc. auf, wodurch ihre Verhandlungsposition gestärkt ist.

## **8.6 Zusammenfassung**

Auf einen Branchenneuling wirken die Betriebsgrößensparnisse im Bio-Schokoladenmarkt nur bedingt als Eintrittsbarriere. Als abschreckender wird der benötigte Kapitalbedarf für die Anlagen sowie die größenunabhängigen Kostenvorteile eingeschätzt. Ein agierender Schokoladenhersteller verfügt bereits über die nötigen Kontakte und das Know-How in den Produktionsbereichen (sensorisch, technologisch, Forschung etc.), was technisch die ökologische Schokoladenerzeugung erleichtert. Somit müssten, nach Listung im LEH, die Bio-affinen Konsumenten als neue Kunden gewonnen werden und bestehende von der ökologischen Herstellungsweise glaubwürdig überzeugt werden. Es lässt sich konstatieren, dass der Bio-Markteintritt für einen konventionellen Schokoladenproduzenten leichter umsetzbar ist als für einen Neueinsteiger. Dementsprechend würden sich potentielle neue Konkurrenten vermutlich bereits in der Branche befinden.

Bisher (Stand: Juli 2010) besteht kein Druck durch Substitute, da kein Produkt die Funktion einer Bio-Schokolade erfüllt. Eine Kombination von Bio mit spezifischen Eigenschaften oder zertifizierten Herstellungsweisen ist sinnvoll, da sich der positive Nutzen für den Verbraucher erhöht. Hierbei gibt es die Option, eine faire und ökologische Erzeugung zu koppeln, was zusätzlich den Grundsätzen des ethischen Konsums entsprechen würde. Des Weiteren ist eine Platzierung im Premium-Segment denkbar. Es könnte eine dunkle Schokolade mit hohem Kakaogehalt offeriert werden, die den Konsumenten durch die ökologische Herstellung noch gesünder erscheint. Eine gleichzeitige Herkunftsausweisung der Rohstoffe führt zu einem weniger anonymen Produkt, dass den Begriff Bio greifbarer macht.

Der konventionelle Schokoladenmarkt kann durch Verdrängungswettbewerb mit häufigen Preisreduktionen charakterisiert werden. Die wirtschaftenden Unternehmen sind heterogen. Im biologischen Bereich hingegen überwiegen die kleineren Betriebe.

Im marginalen biologischen Schokoladensektor vom LEH ist von geringer Rivalität auszugehen. Unter Einbezug des Fachhandels muss jedoch mit ideologischen Konflikten zwischen den Wettbewerbern gerechnet werden.

Der LEH verfügt als Abnehmer über eine große Verhandlungsmacht, da er stark konzentriert ist. Die Schokoladenhersteller sind durch den oft relativ hohen Anteil an ihrem Gesamtumsatz abhängig von der Geschäftsbeziehung. Der LEH ist jedoch dem Zwang unterworfen, eine breite Produktvielfalt anzubieten, um sich gegenüber der Konkurrenz zu behaupten. Dementsprechend ist auch er auf die Lieferung bekannter Markenartikler angewiesen. Beginnt dieser mit einer Produktvariante in biologischer Qualität, ist von einer Listung auszugehen. Weitere Argumente für diese Entscheidung sind, dass der Bio-Schokoladenbereich noch ausbaufähig ist und sich wenige Konkurrenten auf ihm befinden. Zudem existiert der Trend zu mehr Nachhaltigkeit, der eine Umsetzung in der Sortimentsauswahl bedarf.

Der Kakaomarkt wird hauptsächlich von einer großen Anzahl von Kleinbauern bestimmt, die einer spezialisierten Verarbeitungsindustrie gegenüber stehen. Dementsprechend ungünstig ist ihre Verhandlungsposition, die aktuell mit einer höheren Wertschöpfung verbessert werden soll. Im biologischen Bereich ist die Situation für die Farmer vorteilhafter, da die quantitative Verfügbarkeit des Rohstoffes begrenzt ist. Zudem weisen die Erzeuger mit den Kooperativen einen höheren Organisationsgrad auf. Wenn der ökologische Kakao, neben einer sehr guten Qualität, eine bevorzugte Herkunft hat, ist die Verhandlungsstärke zunehmend ausgeprägter.

## 8.7 Exkurs

Der vorliegende Exkurs vermittelt die z.T. nicht beeinflussbaren Risiken, denen ein Hersteller bei der Verarbeitung natürlicher Rohstoffe unterliegt. Im Anschluss werden die relevantesten positiven Aspekte, die der biologische Kakaoanbau erzeugt, genannt.

### 8.7.1 Zufall

Um einen reibungslosen Produktionsprozess von Bio-Schokolade zu gewährleisten, muss u.a. die quantitative und qualitative Verfügbarkeit der einzelnen Rezepturbestandteile sichergestellt sein. Da es sich bei den Indregenzen vornehmlich um natürliche Rohstoffe handelt, sind diese stark von externen Faktoren abhängig, die nur geringfügig beeinflusst werden können und teilweise zufällig auftreten. Der Hauptbestandteil Kakao wird in der Regel in Entwicklungsländern kultiviert, was das Versorgungsrisiko zusätzlich beeinflussen kann. So stuft der international agierende Versicherungsmakler Aon Kakao in seinem „Agricultural Commodity Supply Index“ als das Agrarprodukt ein, welches das höchste Risiko von Lieferengpässen und Preisspitzen aufweist. Als besonders negativ wird v.a. die starke Konzentration des Kakaoanbaus bewertet (AON et al. 2010). Im Folgenden werden die maßgeblichsten Einflussdeterminanten auf die Kakaoverfügbarkeit aufgezeigt:

- politische Instabilitäten,
- abiotische Faktoren,
- biotische Faktoren,
- Transportproblematik.

Eine unsichere politische Lage kann zu erheblichen Schwankungen auf der Angebotsseite führen. Ein Beispiel dafür ist die Elfenbeinküste, die bis 2007 unter bürgerkriegsähnlichen Zuständen gelitten hat. Die anhaltenden Unruhen im Hauptexportland ließen die Kakaopreise weltweit stark fluktuieren. Die Folgen für die Produzenten sind, auch nach der Deeskalation, langwierig, da die Plantagen teilweise geplündert und verwahrlost sind (STERN 2003). Die Dominikanische Republik, die der größte Bio-Kakaoproduzent ist, kann als politisch gefestigt eingestuft werden. Die Korruption ist jedoch als problematisch zu bewerten, da ggf. zeitliche Verzögerungen

im logistischen Bereich sowie willkürliche finanzielle Aufwendungen fällig werden, um eine Ausfuhr zu ermöglichen. Dies hat einen Anstieg der Transaktionskosten zur Folge. Grundsätzlich ist die hohe Besteuerung von Agrarprodukten in Entwicklungsländern zu kritisieren, da sie den Schmuggel fördern und somit die legalen Handelsbeziehungen schwächen.

Die Kakaopflanze hat hohe Standortansprüche und reagiert empfindlich auf ungünstige Umweltbedingungen. Die Klima- und Witterungsbedingungen sollten keine starken Schwankungen aufweisen, da beispielsweise Dürreperioden zu einer mangelhaften Fruchtentwicklung führen, was wiederum die Erntemengen reduziert. Experten prognostizieren jedoch, dass durch die Folgen des Klimawandels extreme Wetterereignisse häufiger auftreten werden. Die in der Regel veralteten Kakaobestände weisen nur geringe Widerstandskräfte dagegen auf, wodurch negative Rückschlüsse auf die zukünftige Marktentwicklung gezogen werden können. Die Industrie hat entsprechende Maßnahmen zur Aufforstung und Entwicklung neuer, resistenterer Sorten eingeleitet, um die Angebotsmenge langfristig zu stabilisieren und zu erhöhen. Zudem ist zu beachten, dass sich das Mikroklima auf einer Plantage immens von den natürlichen Wachstumsbedingungen der Pflanzen unterscheidet, was durch entsprechende Pflegemaßnahmen ausgeglichen werden muss. Darüber hinaus ist die Bio-Kakaoernte durch die jährliche Hurrikansaison und die Erdbebenprädestinierung auf der Dominikanischen Republik gefährdet.

Kakao hat eine hohe Anfälligkeit für phytosanitäre Probleme. Zudem ist das Risiko eines Befalles erhöht, wenn die Pflanze durch Veränderung der abiotischen Faktoren jenseits ihres Optimums wächst und dadurch geschwächt ist. Es wird taxiert, dass die weltweite potentielle Kakaoproduktion etwa um 30-40% durch Krankheiten reduziert wird. Dies indiziert einen jährlichen Verlust von ca. 2 Mrd. \$ (DUFFEY 2009). Die am häufigsten auftretenden Pilzkrankheiten sind dabei Schwarzfäule (Black Pod Disease), Hexenbesenkrankheit, Monilia und Vascular streak dieback (WCF 2009). Der größte ökonomische Schaden wird durch die weltweit auftretende Schwarzfäule verursacht. Betroffene Plantagen verzeichnen Ernteaufälle von bis zu 50%. Darauf folgt, unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten, die Hexenbesenkrankheit, die bisher nur in Lateinamerika verbreitet ist. Falls, trotz entsprechender Baumschnittmaßnahmen, die Blüten infiziert sind, ist die Bildung von gesunden Früchten unmöglich. In den neunziger Jahren hat die Krankheit in Brasilien die gesamten Ernteerträge innerhalb von

zehn Jahren um ca. 75% reduziert und in speziellen Gebieten, wie Bahia, sogar um etwa 90% (DUFFEY 2009). Der Kakao Swollen Shoot Virus, der in der östlichen Hemisphäre verbreitet ist, kann nur durch das Vernichten befallener Bäume effizient bekämpft werden. In Ghana sollen laut Regierungsaussagen etwa 10% der Bäume mit dem Virus infiziert sein. Die ICCO taxiert einen durchschnittlichen regionalen Ertragsausfall von ca. 30% (MAGUIRE 2009). Darüber hinaus existieren die javanische Kakaomotte (Cocoa Pod Borer) in Südost-Asien sowie Kakao Mirids (Sammelbegriff für schädliche Insekten), die erhebliche ökonomische Schäden verursachen (DUFFEY 2009). Tabelle 19 fasst die wichtigsten Kakaokrankheiten mit der lokalen Verbreitung und den jährlichen Ertragsverlusten zusammen.

Tabelle 19: Die wichtigsten Kakaokrankheiten/ Schädlinge und die daraus resultierenden taxierten Ertragsverluste (DUFFEY 2009, S. 1636)

<b>Krankheit</b>	<b>Region</b>	<b>Ertragsverlust in 1.000t</b>
Schwarzfäule	Global	450
Hexenbesen	Lateinamerika	250
Swollen Shoot	Asien/ Afrika	50
Monilia	Lateinamerika	30
Vascular streak dieback	Asien	30
javanische Kakaomotte	Südostasien	40
Mirids	Global	200

Tabelle 19 verdeutlicht, dass einige Kakaokrankheiten/ Schädlinge auf einzelne Regionen beschränkt sind und sie bei weiterer geographischer Ausbreitung auf andere produzierende Länder ein immenses negatives wirtschaftliches Potential aufweisen (PLOETZ 2007, S. 1638). Um diese Entwicklung zu verhindern, müssen langfristig resistenter Varietäten gezüchtet werden. Der Anbau von Bio-Kakao erfolgt in Mischkulturen mit dem Verzicht auf chemische Pflanzenschutzmittel, was wiederum einen positiven Effekt auf die Diversität und die Umwelt hat. Um den wirtschaftlichen Erfolg durch einen angemessenen Hektarertrag zu gewährleisten, werden beispielsweise Maßnahmen zur Erhaltung der Bodenfruchtbarkeit durchgeführt oder zur Abwehr von Schädlingen natürliche biologische Antagonisten eingesetzt. Zudem wird durch den nachhaltigen Umgang mit natürlichen Ressourcen ein intaktes Ökosystem erhalten, in dem der Kakao unter optimalen Bedingungen wachsen kann und somit präventiv gegen Krankheiten geschützt ist.

Die Kakaobohnen gelangen in der Regel über den Seeweg in die verarbeitenden Industriestaaten. Vorab müssen sie jedoch von den Plantagen per LKW in den Hafen befördert werden, was wiederum mit Problemen verbunden sein kann. Die ruralen Straßen sind häufig in einem desolaten Zustand, so dass ein schneller Transport nicht möglich ist. Um ein effektives Zeitmanagement zu garantieren, sind Unzulänglichkeiten, wie Reifenpannen oder über-/ unterspülte Straßen in der Regenzeit, mit einzukalkulieren. Auch im Hafen existieren potentielle Risiken, beispielsweise kann sich durch einen Streik die Verladung der Ware um Tage verzögern. Im Unternehmen führt das eventuell zu Rohstoffengpässen, was wiederum den reibungslosen Produktionsprozess behindert und somit Kosten verursacht. Zudem kann die Qualität der sensiblen Kakaobohnen stark gemindert werden, wenn die strikten hygienischen Beförderungsvorschriften auf dem gesamten Transportweg nicht vom Spediteur eingehalten werden. Dieser Sachverhalt erfordert zusätzliche bürokratische, technische, sensorische und kontrollierende Arbeitsmaßnahmen vom Verarbeitungsbetrieb. Des Weiteren können steigende Treibstoffpreise oder Diebstähle die Transportkosten sensibel erhöhen. Grundsätzlich ist zu beachten, dass eine Just-in-time-Belieferung aufgrund der Eventualitäten schwer vollzogen werden kann.

Der Handel mit Rohstoffzertifikaten an den Börsen ist als weiterer Risikofaktor in die Kostenkalkulation des Unternehmens mit einzubeziehen, da durch die Spekulationen der Kakaopreis stark fluktuieren kann. Diese Problematik existiert beim Einkauf von Bio-Kakao häufig nicht, da die Unternehmen langfristige Lieferbeziehungen mit den Erzeugern anstreben und somit mit fixen Preisen kalkulieren können.

### **8.7.2 Positiver Beitrag des biologischen Kakaoanbaus**

Grundsätzlich ist der konventionelle Kakaoanbau nicht per se als umweltschädlich zu bezeichnen. Viele Kleinbauern benutzen aufgrund fehlender monetärer Mittel keine Pestizide oder andere synthetische Mittel. Sie pflanzen Kakao zwischen anderen Nutzpflanzen im Regenwald an und erzeugen vordergründig keine negativen externen Effekte. Steigt jedoch der Kakaopreis besteht das Risiko, dass vermehrt mineralische Dünger zur Ertragssteigerung eingesetzt werden. Es existieren jedoch auch Plantagen, die Kakao unter vollem Sonnenlicht in Monokultur kultivieren. Dies induziert neben einem erhöhten Wasserbedarf, Pestizid-, Dünger- und Fungizideinsatz etc., auch ein geringes Nutzungsintervall. Daraus resultiert eine erhöhte Umweltbelastung.



Der biologische Kakaoanbau hat gegenüber den beschriebenen Bewirtschaftungssystemen einige umweltbezogene sowie ökonomische Vorteile (DARKO et al. 2004):

- Erhöhung der Biodiversität (Flora und Fauna),
- Schonung der Ressourcen durch die Verringerung von Wasserverschmutzung und Bodendegradierung,
- Internalisierung externer Effekte und deren Kompensation durch höhere Einnahmen,
- Fördert die Diversifizierung und den Aufbau ländlicher Gesellschaften.

## **9 Strategien innerhalb der Wertschöpfungskette**

Für die erfolgreiche Vermarktung einer Bio-Schokolade müssen die Anforderungen der relevanten Stakeholder identifiziert und berücksichtigt werden. Aufgrund dessen werden in diesem Kapitel strategische Verhaltensweisen formuliert. Mit diesen sollen sowohl die Ziele des Schokoladenherstellers als auch die Ansprüche des LEH's, der Verbraucher und Kakaoproduzenten in Einklang gebracht werden. Im weiteren Verlauf wird, basierend auf den bisher gewonnenen Erkenntnissen, ein methodisches Vorgehen formuliert, dessen Umsetzung eine Hilfestellung im Markteinführungs- und Etablierungsprozess ist.

### **9.1 Strategisches Verhalten gegenüber dem LEH**

In der Regel vertreibt ein Schokoladenhersteller seine Produkte über den Absatzkanal Einzelhandel. Durch die Arbeitsteilung von Handel und Hersteller werden Effizienzgewinne generiert, es wird jedoch die Entscheidungsautonomie des Produzenten in der Wertschöpfungskette eingeschränkt. Um eine rentable Zusammenarbeit zu gewährleisten, bedarf es der Koordination. Dabei haben die Machtverhältnisse zwischen Handel und Hersteller einen starken Einfluss auf deren Ausgestaltung. Der Handel hat sich zunehmend als Gatekeeper etabliert, was die Listung neuer Hersteller häufig erschwert (MEFFERT 1999, S. 407ff). Neuste Studienergebnisse verdeutlichen, dass bei zahlreichen kleinen, regionalen Lieferanten eine bilaterale Abhängigkeit vom Marktzugang beim LEH besteht und so eine ungleiche Verhandlungsstärke konstatiert werden kann. Diese liegt bei führenden Markenherstellern häufig in abgeschwächter oder umgedrehter Form vor. Grundsätzlich muss immer die individuelle Verhandlungsposition differenziert betrachtet werden (LADEMANN 2010).

Als Ursachen für Konflikte in den Hersteller/- Handelsbeziehungen wurden v.a. Zieldivergenzen und asymmetrische Machtverteilungen identifiziert, die hauptsächlich im operativen Geschäftsbereich agieren. So strebt beispielsweise der Produzent eine marketingwirksame, wettbewerbsstrategische Präsentation seines geschlossen platzierten Süßwarenangebotes an. Der Handel hingegen präferiert eine Gestaltung mit erhöhter Sortimentstiefe, die durch die Produkte vieler Hersteller erzeugt wird. Auch die warenwirtschaftliche/ logistische Optimierung im Verarbeitungsprozess ist unter zwei

Gesichtspunkten zu betrachten. Zum einen führt eine hohe Tonnage zu Betriebsgrößensparnissen, zum anderen wird jedoch oft eine schnelle Lieferung von kleinen Mengen gefordert. Die Abgabepreise bestimmen für beide Parteien, in welchem Umfang sie einen Mehrwert erzeugen. Als dementsprechend konfliktbeladen ist der Bereich der Kontrahierungspolitik einzustufen. Neben der direkten Wertschöpfung kann die Endverbraucherpreisbildung bei Aktionen einen Widerstand hervorrufen, da das aufgebaute Markenimage eventuell beschädigt wird. Des Weiteren fordert der Hersteller eine Produkt/ Markenbezogene Kommunikation, wohingegen der Einzelhandel seine Handelskette bzw. das gesamte Sortiment auslobt (MEFFERT 1999, S. 410ff).

Es existieren vier Verhaltensstrategien, die für den Hersteller bei Handelskonflikten eine Basis darstellen können. Eine optimale Auswahl ist getroffen, wenn die langfristigen Unternehmensziele erfüllt werden. Hierbei wird zwischen aktiven und passiven Reaktionen auf die Marketingaktivitäten des Handels und der eigenen Beeinflussung der Absatzwege differenziert. Tabelle 20 zeigt die sich daraus ergebenden Strategien: Anpassung, Konflikt, Umgehung sowie Kooperation (MEFFERT 1999, S. 414).

Tabelle 20: Absatzmittlergerichtete Basisstrategien (MEFFERT 1999, S. 414)

Marketing des Herstellers	Passiv in der Gestaltung der Absatzwege	Aktiv in der Gestaltung der Absatzwege
Passiv in der Reaktion auf Marketingaktivitäten des Handels	Anpassung (Machtduldung)	Konflikt (Machtkampf)
Aktiv in der Reaktion auf Marketingaktivitäten des Handels	Kooperation (Machterwerb)	Umgehung/Ausweichung (Machtumgehung)

Die Anpassungsstrategie verfolgen häufig kleinere Produzenten, die von dem Vertriebsweg LEH abhängig sind. Sie versuchen stets den Anforderungen des Handels zu genügen und dulden damit ihre Machtausübung. Zur Auslastung der Kapazitäten ist auch eine Handelsmarkenproduktion möglich, was die Passivität bei der Mitgestaltung von Marketingaktivitäten verdeutlicht (MEFFERT 1999, S. 414).

Unternehmen, die sich ein starkes Markenimage aufgebaut haben, verfügen über die Verhandlungsposition eine Konfliktstrategie zu verfolgen. In dieser wird autoritär auf Maßnahmen des Handels reagiert, um aktiv und bestimmend den Absatzkanal nach eigenen Präferenzen zu verändern. Beispiele für etablierte Hersteller, die sich dieser Strategie bedienen könnten, wären Procter & Gambler mit Pampers und Ferrero (MEFFERT 1999, S. 415).

Hat der Produzent seinen eigenen Vertriebsweg ausgebaut, dann weicht er der Handelsmacht aus. Somit obliegt ihm die freie Gestaltung seines Absatzkanals mit der konkreten Entwicklung und Durchführung passender Marketingaktivitäten. Die praktische Umsetzung der Verkaufsform findet sich oft im Bereich E-Commerce wieder. Darüber hinaus kann auch eine partielle Zusammenarbeit mit bestimmten Handelshäusern durchgeführt werden, um ein bestimmtes Produktimage zu etablieren. So erscheint es beispielsweise sinnvoll, dass eine gelaunchte biologische Premium-Schokolade von einem namenhaften Süßwarenfabrikanten eher im Vollsortimenter als im Discount offeriert wird (MEFFERT 1999, S. 415).

Eine kooperierende Geschäftsbeziehung findet sich häufig zwischen großen Hersteller- und Handelsunternehmen. Aus der gemeinsamen Zielverfolgung begründen sich aus Lieferantensicht z.T. Markteintrittsrestriktionen, die zur Verbesserung der eigenen Wettbewerbsposition dienen. Empirische Ergebnisse verdeutlichen, dass diese Strategieförm im Lebensmittelsektor eine hohe Bedeutung hat (MEFFERT 1999, S. 415f).

Die erläuterten Basisstrategien lassen sich auch auf den Handel übertragen. Der LEH ordnet sich zunehmend seltener den Forderungen von Herstellern unter. Dies ist mit der globalen Rohstoffbeschaffung und dem internationalen Expandieren von Handelsunternehmen zu begründen. Zugeständnisse, z.B. in der Kontrahierungs- oder Kommunikationspolitik, werden nur vollzogen, wenn der Geschäftspartner einen hohen Bekanntheitsgrad hat. Produzenten hingegen, deren wirtschaftliche Existenz von der Leistung abhängt, werden meist mit der Konfliktstrategie konfrontiert. Durch Bedingungen, wie Erhöhung der Kommunikationsmaßnahmen wegen sinkender Erträge, werden sie in eine noch ungünstigere Verhandlungspositionen manövriert. Wird der Auftritt am POS gemeinsam entwickelt, liegt eine Kooperation vor (MEFFERT 1999, S. 416f).

Die Strategiewahl von Hersteller und Handel wird maßgeblich von der jeweiligen Machtausprägung im Absatzkanal beeinflusst, so dass vier verschiedene Koordinationsformen der Partner abgeleitet werden können (Abbildung 43).

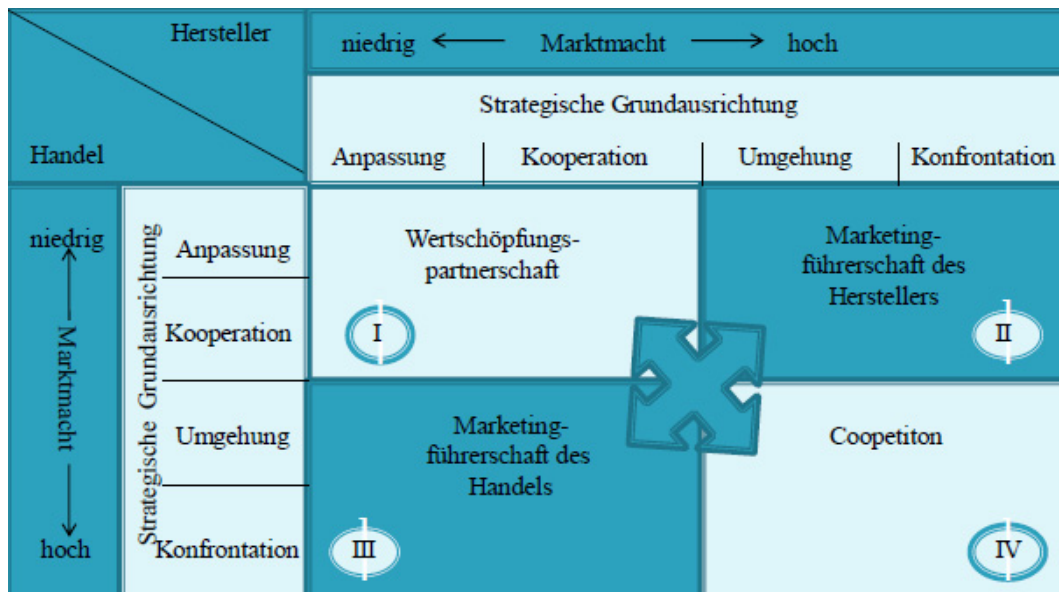


Abbildung 43: Ausgestaltungsformen der Koordination im Absatzkanal (Meffert 1999, S. 418)

Der zweite Quadrant ist mit der Marketingführerschaft des Herstellers besetzt, was beispielsweise aus einer Kombination von Konfliktstrategie des Lieferanten und einer kooperativen Einstellung des Handels resultiert. Die gegensätzliche Machtverteilung wird im Viereck drei abgebildet, in der ein Produzent durch zunehmende Konfrontation unter Druck gesetzt wird. Faktoren, die eine solche Koordinationsform begünstigen, sind der zunehmende horizontale Wettbewerb sowie steigende Anforderungen der Shareholder. Die erläuterten Strategien spiegeln den traditionellen Koordinationsansatz wieder, der zunehmend durch neuere Tendenzen ergänzt bzw. ersetzt wird. Diese basieren auf der Erkenntnis, dass eine potentielle Kosteneinsparung nur noch in der Kooperation möglich ist und damit eine effizientere Wirtschaftsweise für beide Parteien implementiert werden kann (MEFFERT 1999, S. 418f).

Eine Wertschöpfungspartnerschaft (Quadrant 1) liegt vor, wenn der Hersteller und Handel eine kooperative Einstellung aufweisen und dementsprechend agieren. Ihre praktische Umsetzung wird v.a. in Marktnischen beobachtet, wie z.B. in den Anfangsjahren der Vermarktung von biologischen Lebensmitteln. Hier haben i.d.R. KMU's die Nahrungsmittel produziert und regionale Handelsorganisationen diese vertrieben. Da die Koordinationspartner in einigen Segmenten konträre Strategien verfolgen, ist eine Kombination von Kooperation und Konfrontation in Form von Coopetition (Viereck 4) möglich. Den Hersteller- und Handelsunternehmen ist jedoch grundsätzlich bewusst, dass eine individuelle verbesserte Zielimplementierung nur in

einem optimierten Gesamtsystem stattfinden kann, was die Erreichung einer Win-Win-Situation induziert (MEFFERT 1999, S. 419).

Die beschriebene Tendenz zu einer kooperativen Grundeinstellung wird als Relationship-Management definiert. Es handelt sich um ein Konzept zur Ausgestaltung von Geschäftsbeziehungen, in der eine langfristige Bindung aufgrund ökonomischer Vorteile empfohlen wird. Um diesen strukturellen und systematischen Entwicklungen begegnen zu können, ist die Bedeutung sowie Anwendung von Key-Account-Management und Efficient Consumer Response (ECR) gestiegen (MEFFERT 1999, S. 420).

Die zunehmende Handelskonzentration korreliert mit der Etablierung des Key-Account-Managements, da so einzelne Abnehmer eine höhere Relevanz erlangen und dementsprechend eine kundenorientierte Behandlung erforderlich machen. Auch die stärkere Professionalisierung der Einkäufer bedingt auf der Herstellerseite die Einführung des Key-Account-Managers. Ihm obliegt es u.a., das Unternehmen bei Schlüsselkunden zu repräsentieren, kundenbezogene Maßnahmen funktionsübergreifend zu bündeln/ koordinieren sowie die Berücksichtigung der Marketingziele von Abnehmern im Unternehmen sicherzustellen. Hieraus sollen eine Verbesserung der vertikalen sowie horizontalen Wettbewerbsposition und eine harmonische Geschäftsbeziehung resultieren. Dem personenbezogenen Vorgehen liegen prinzipiell egoistische Motive zu Grunde, da der unternehmensinterne Nutzen damit erhöht werden soll (MEFFERT 1999, S. 420f).

Mit ECR soll eine unternehmensübergreifende Prozessgestaltung eingeführt werden, die eine Wertschöpfungspartnerschaft innerhalb der Absatzkette etabliert. Der Kundennutzen steht dabei im Mittelpunkt. Unterstützend wirken hierbei Instrumente, wie das Data-Warehouse, die es ermöglichen, konsumentenspezifische Präferenzen zu untersuchen. Diese Daten können an die Abteilungen Category- und Supply Chain Management übermittelt werden, auf denen das Konzept aufbaut. Das zuletzt genannte Funktionsgebiet ist für die Optimierung der Logistik zuständig, indem über den POS mit Hilfe der Scannerkassen elektronisch ein Bestell- bzw. Produktionsauftrag beim Lieferanten eingeht und sich somit einer Just in Time-Belieferung annähert wird. Das Category Management ist in diesen Prozess eingebunden, da es eine bedarfsorientierte Angebotsdifferenzierung zum Ziel hat und durch koordinierte Marketingaktivitäten die Bedürfnisse der Verbraucher nachhaltig befriedigen soll. Es lässt sich konstatieren, dass

ECR eine Verbesserung der Geschäftsbeziehung von Hersteller und Handel anstrebt (MEFFERT 1999, S. 422f).

Die erläuterten Dispositionen sowie Managementansätze können als notwendige Basis für eine funktionale Zusammenarbeit der beiden Handelspartner bezeichnet werden. Um den Gesamtgewinn, der mit einer Kooperation verbunden ist, zu generieren, sind beidseitige Investitionen notwendig. Relevante Voraussetzungen sind darüber hinaus wechselseitiges Vertrauen sowie der konstruktive Umgang mit Konflikten (MEFFERT 1999, S. 424). Die angestrebte Wertschöpfungspartnerschaft bietet den beiden Akteuren die Option, Synergieeffekte zu realisieren. Um diese zu etablieren, bedarf es jedoch weiterer grundsätzlicher Bedingungen (BOKELMANN 2010<sup>a</sup>), die ein Hersteller erfüllen muss (Abbildung 44).

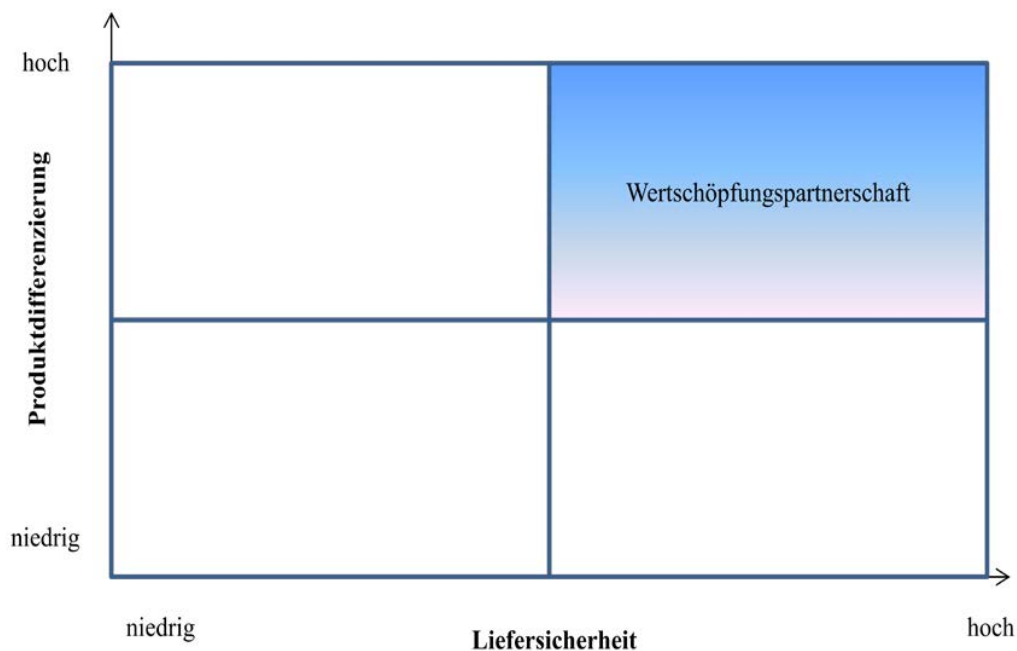


Abbildung 44: Bedingungen für eine Wertschöpfungspartnerschaft (Bokelmann 2010a)

Ein Lieferant, der im farblich gekennzeichneten Quadranten agieren möchte, muss über differenzierte Produkte verfügen. Diese Sortimentseigenschaft gibt ihm eine gewisse Sicherheit vor Austauschbarkeit, da seine Artikel bestimmte Funktionen innehaben, die idealerweise von der Konkurrenz nicht im vollen Umfang berücksichtigt werden. So ist eine Kundenansprache durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen und die taktische Positionierung im LEH möglich. Befriedigt das Lebensmittel beim Verzehr die Erwartungshaltung des Konsumenten, ist von einer positiven Wiederkaufsrate auszugehen, was die Umschlagzahl erhöht. Des Weiteren muss der Produzent eine hohe

Liefersicherheit garantieren, um eine durchgängige Verfügbarkeit in den Regalen zu sichern. Diese bezieht sich sowohl auf kleinere, Just in Time-Belieferungen, als auch auf große Quantitäten. Verfügt der Hersteller über die genannten Eigenschaften, ist das Fundament, auf dem eine Wertschöpfungspartnerschaft aufbaut, gegeben. Der Handel stellt bis zur tatsächlichen Umsetzung der Koordinationsform noch andere Anforderungen an den Zulieferer, die im Folgenden erläutert werden.

## 9.2 Methodisches Vorgehen zur Etablierung einer Wertschöpfungspartnerschaft mit dem LEH

Das vorherige Kapitel hat die Bedeutung einer Wertschöpfungspartnerschaft mit dem LEH herausgestellt und deren Etablierung angeraten. Es stellt sich nun die Frage, wie die Zielerreichung umgesetzt werden soll. Hierzu bietet die Abbildung 45 eine visuelle Hilfestellung. Des Weiteren werden die notwendigen Maßnahmen aufgezeigt, um ein Produkt erfolgreich in den Markt einzuführen.

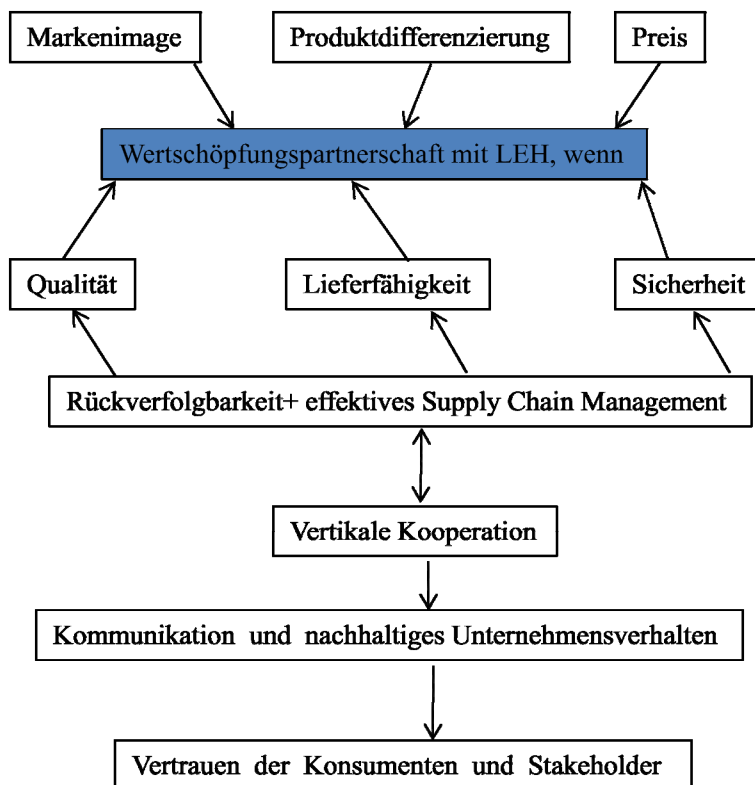


Abbildung 45: Methodisches Vorgehen

Verfügt ein Hersteller über ein ausgeprägtes Markenimage, ist das ein positiver Faktor in seiner Verhandlungsposition gegenüber dem LEH. In der Regel kann von einer gewissen Kundenbindung bzw. Markentreue ausgegangen werden, so dass die Leistung



des Lieferanten die Attraktivität der Einkaufsstätte erhöht. Wenn die offerierten Güter nicht homogen sind und ein Differenzierungspotential aufweisen, ist von einer Kooperationsbereitschaft des Einzelhandels auszugehen. Dabei muss der Preis dementsprechend ausgestaltet sein, dass er eine akzeptable Handelsspanne ermöglicht. Eine weitere Voraussetzung ist eine konstante, überzeugende Qualität, die dem Geschmack und den Vorstellungen des Konsumenten entspricht. Um einen reibungslosen physischen Warenfluss zu erreichen, muss die Lieferfähigkeit garantiert werden. Auch die Sicherheit, dass ein Produkt keine Kontaminanten enthält, sind wesentliche zu erfüllende Faktoren für eine Wertschöpfungspartnerschaft.

Werden die genannten Konditionen auf eine Bio-Schokolade übertragen, lässt sich feststellen, dass es sich um ein differenziertes Produkt handelt. Ein aufgebautes Markenimage kann ebenfalls bestätigt werden, da es sich bei dem Schokoladenhersteller um ein erfolgreiches, in der Branche etabliertes, Unternehmen handelt. Eine gleichbleibend hohe Qualität, Lieferfähigkeit und die Sicherheit, dass die Kakaobohnen die gewünschten Eigenschaften innehaben, können nur garantiert werden, wenn ein Bezug zum Ursprung des Rohstoffes besteht. Nur so kann die Rückverfolgbarkeit in dem notwendigen Maße erhöht werden, wie es der Schokoladenfabrikant sowie sein Vertriebspartner wünschen. Der direkte, intensive Kontakt zum Produzenten (meist Kooperativen) wird i.d.R. über vertikale Kooperationen manifestiert, da dann ein gewisses Mitspracherecht, beispielsweise in Bezug auf Verarbeitungstechnologien, gewährleistet wird. Demensprechend ist es für den Kakaoverarbeiter möglich, ein effektives Lieferkettenmanagement aufzubauen, da die potentiellen Risiken hinsichtlich der Anbaubedingungen sowie des Transportes bekannt sind und zu einem gewissen Prozentsatz mitberücksichtigt werden. Durch die aufgebaute Beziehung zum Erzeuger kann der Schokoladenproduzent mit verschiedenen Projekten die Lebensumstände der Farmer und die Bohnenqualität gezielt verbessern. Zeigt das Unternehmen in sämtlichen Geschäftsbereichen grundsätzlich nachhaltiges Verhalten, können die Aktivitäten glaubwürdig kommuniziert werden. Ziel ist es, das Vertrauen der Konsumenten und Stakeholder zu erlangen, da nur so eine effiziente Vermarktung der biologischen Schokoladenvariante sichergestellt werden kann.

Im weiteren Verlauf der Arbeit werden die genannten Faktoren näher erläutert. So wird die Lieferkette für Kakao analysiert und Optionen zur vertikalen Kooperation identifiziert. Die Bedeutung der Kommunikation in Verbindung mit einem nachhaltigen

Unternehmensverhalten für die Vermarktung biologischer Lebensmittel wird herausgestellt sowie strategische Empfehlungen dahingehend abgeleitet.

### 9.3 Handelskette von Kakao

Die Handelskette von Kakao ist als umfassend und komplex zu definieren. Es liegen Asymmetrien vor, die sich u.a. aus den unterschiedlichen Konzentrationsgraden der Akteure ergeben. Einen allgemeinen Überblick zum Gesamtprozess bietet Abbildung 46. Hierbei handelt es sich um ein Modell, das dem grundsätzlichen Ablauf der Lieferkette gerecht wird, jedoch keinen Anspruch auf vollständige Übertragbarkeit hat. Es können länderspezifische Besonderheiten vorliegen, die in der Betrachtung nicht berücksichtigt wurden. Eine schwerpunktmäßige Auseinandersetzung mit der Thematik erfolgt in Kapitel 9.5 anhand einiger Beispiele.

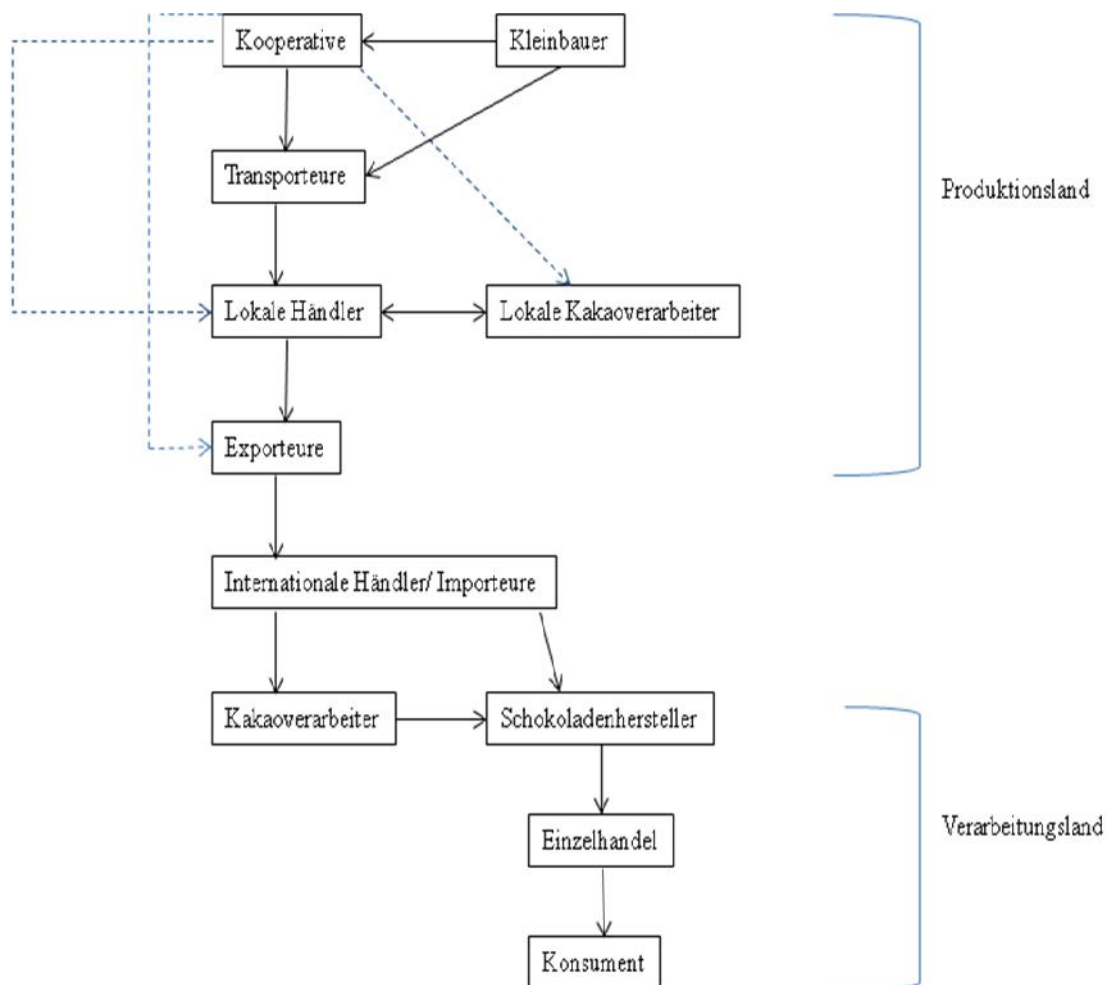


Abbildung 46: Lieferkette für Kakao  
(In Anlehnung an Musselli 2008)

Am Anfang der Lieferkette steht der Kleinbauer, der den Kakao kultiviert und ihn entweder indirekt über Transporteure an lokale Händler oder an seine Kooperative veräußert. Diese kann den gleichen Vermarktungsweg wie der Farmer wählen oder, bei Vorhandensein, den Rohstoff an lokale Kakaoverarbeiter verkaufen. Des Weiteren kann die Option existieren, dass ein direkter Kontakt zum Exporteur besteht, der wiederum an einen internationalen Händler/ Importeur gebunden ist oder die Funktion des Transportes selbst wahrnimmt. Zudem ist auch eine Handelsbeziehung zu den Rohstoffbörsen in New York und London denkbar. Nach der Verschiffung in die Industriestaaten wird die Ware von den Kakaoverarbeitern und ggf. Schokoladenherstellern in Empfang genommen. Häufig erwerben die zuletzt Genannten erst die Halbfabrikate. Die fertige Schokolade wird dann über die Distributionskanäle (oft der Einzelhandel) dem Konsumenten offeriert. Es ist festzustellen, dass eine dezentrale Absatzstruktur vorliegt.

#### **9.4 Akteure der Handelskette**

Die meisten Produktionsländer von Kakao haben den Status eines Entwicklungslandes. In diesen kultivieren vornehmlich Kleinbauern den Rohstoff. Für den geographischen Raum Westafrika wird deren Anzahl auf 1,5 Mil. Menschen taxiert (JONCHEERE 2008). In der Regel sind die Bauern sehr arm, da sie durchschnittlich drei Hektar bewirtschaften. Das jährliche Einkommen aus den Erträgen liegt etwa zwischen US \$ 2.000-3.000 (bei ca. 650 kg getrockneten Bohnen je ha), was bei einem Haushalt von 6-7 Personen durchschnittlich US \$ 300-500 pro Kopf beträgt. Unter der Voraussetzung, dass die Familie noch andere Einkünfte hat und Teile ihres Nahrungsbedarfs selbst erzeugt, wird die von der UN gesetzte Armutsgrenze von US \$ 2 pro Tag erreicht oder übertroffen. Sobald der Ertrag aufgrund klimatischer Bedingungen oder schlechter Bodenverhältnisse sinkt, wird das Millenniumsziel verfehlt (CROMME et al. 2007). Diese allgemeine Rechnung verdeutlicht die prekäre finanzielle Situation der Kleinbauern. Zudem ist ihr Einkommen noch von anderen externen Faktoren abhängig, wie dem internationale Kakaopreis, dem Steuersystem und dem lokalen Handelssystem. Der Weltmarktpreis für Rohkakao ist durch Schwankungen der Erntemengen und Spekulationen an den Rohstoffbörsen als volatil zu bezeichnen, wie Abbildung 47 verdeutlicht. Die Preise fluktuieren im Zeitraum Januar 2009-Februar 2011 von 2.500 US \$/ t bis zu 3.500 US \$/ t. Derzeit (März 2011) ist ein allgemeiner Anstieg von Rohstoffpreisen zu verzeichnen.

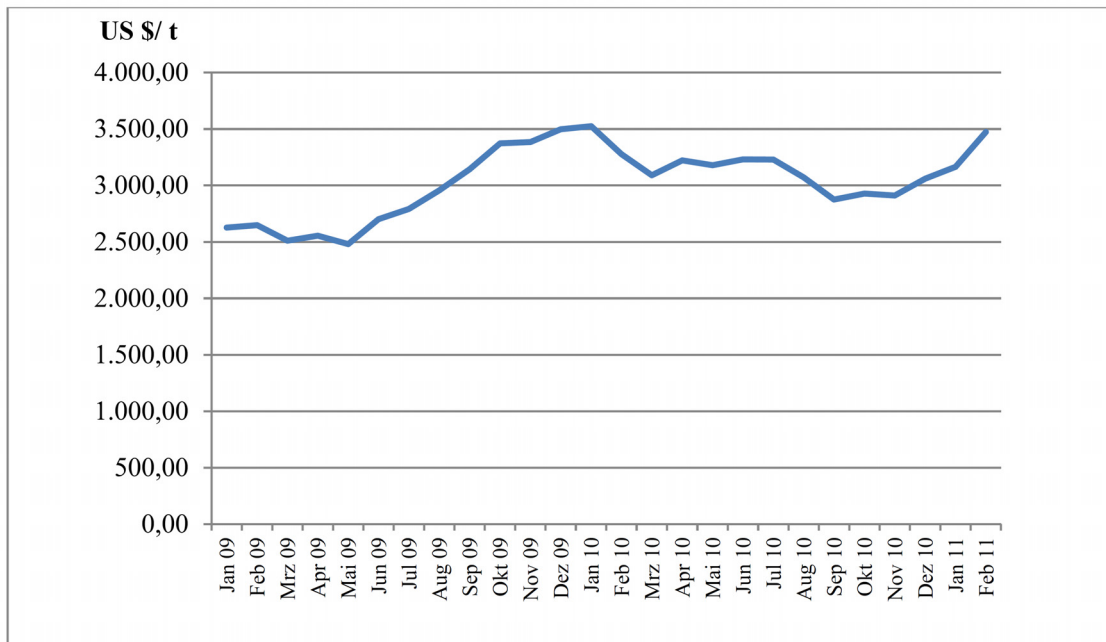


Abbildung 47: Der durchschnittliche Monatspreis von Rohkakao vom Januar 2009-Februar 2011 (ICCO 2011)

Einen maßgeblichen Einfluss auf den Kakaopreis für die Farmer hat die lokale Exportsteuer. So werden an der Elfenbeinküste vom internationalen Marktpreis durchschnittlich nur 40% ausgezahlt. Ein weiterer Grund für den geringen Produzentenpreis sind die vielen nachgeschalteten Akteure, die mit ihren Dienstleistungen ebenfalls Gewinne erwirtschaften. Eine Verbesserung der Einkommenssituation würde durch eine Produktivitätssteigerung erfolgen (CAPPELLE 2009). So könnten beispielsweise durch die Aufforstung der oft alten Kakaobäume die Erträge erhöht werden. Dies bedingt jedoch den Zugang zu Krediten, der häufig nicht gegeben ist.

Die zwischengeschalteten Marktteilnehmer verkaufen den Rohstoff an Exporteure, die sich auf eine geringe Anzahl beschränken und somit eine mächtige Stellung in der Wertschöpfungskette innehaben. Diese sind wiederum oft über Kontrakte an die Herstellerkonzerne gebunden, die hoch konzentriert sind. Drei Unternehmen verfügen insgesamt über die Kapazitäten etwa 1,4 Mio. t Kakaobohnen, mit steigender Tendenz, zu verarbeiten. Es handelt sich dabei um Cargill, ADM und Barry Callebaut. Die zuerst Genannten haben sich auf die Produktion von Halbfabrikaten und Callebaut auf den Flüssigschokoladensektor für Industriekunden spezialisiert (CAPPELLE 2009). Tabelle 21 verdeutlicht die taxierten Verarbeitungskapazitäten der Unternehmen, die in der Wertschöpfungskette Kakao agieren.

Tabelle 21: Taxierte Verarbeitungskapazitäten von Kakaobohnen  
nach Unternehmen in 1.000 t (HÜTZ-ADAMS 2009, S. 13)

Unternehmen	2006/2007
Cargill	520
ADM	500
Barry Callebaut	440
Petra Foods	250
Bloomer	190
Nestlé	85
Cadbury	85
Cantalou/ Cemoi	75
Ferrero	70
Schokinag	70
KVB	70
Kraft Foods Inc.	60
Altinmarka	55
Guan Chong	50
Mars	45
Hershey Co.	20
Andere	1.015
Gesamt	3.600

Es wird ersichtlich, dass auch Hersteller von Konsumschokoladen, beispielsweise Nestlé, Mars sowie Ferrero, im gewissen Umfang ab der Kakaobohne produzieren. Auch der globale Schokoladenmarkt wird von wenigen Firmen dominiert. So haben im Jahr 2007 sechs Hersteller fast 60% des gesamten Umsatzes von rund 54 Mrd. € generiert. Die Aufteilung lautet, wie folgt: Mars 17,7%, Nestlé 12,5%, Hershey's 8,3%, Kraft Foods 7,8%, Cadbury 7,3%, Ferrero 6,8% (HÜTZ-ADAMS 2009, S. 17). Diese internationalen Unternehmen, die sich einen globalen Markennamen aufgebaut haben, sind häufig noch in anderen Sektoren aktiv, wie der Backwaren oder der Molkereigüter. Daneben agieren auch KMU's am Markt, die sich beispielsweise im Premium-Segment etabliert haben. In der Regel verfügen die Schokoladenmanufakturen über keine Verarbeitungskapazitäten ab der Kakaobohne und kaufen so Industrieschokolade bzw. Halbfabrikate zu (MUSSELLI 2008).

Die länderspezifische Verteilung der Importe von Kakao im Durchschnitt der Jahre 2001-2006 zeigt, dass die europäischen Länder mit 60% und die USA mit 23% Marktanteil die größten Abnehmer des Rohstoffes sind. Deutschland ist beim Pro-Kopf-Verbrauch von kakaohaltigen Süßwaren 2006 mit etwa 11,6 kg Spitzenreiter. Gefolgt von Großbritannien mit ungefähr 10,29 kg, Schweiz mit ca. 10,05 kg, Belgien mit etwa 9,25 kg, Norwegen mit taxierten 8,76 kg sowie den USA mit ungefähr 5,45 kg (HÜTZ-

ADAMS 2009, S. 13f). 2009 hat die deutsche Bevölkerung durchschnittlich ca. 9,18 kg an Schokoladewaren konsumiert, was einem monetären Wert von ungefähr 45,79 € entspricht (BDSI 2010). Der Vertrieb der Schokolade erfolgt meist über den LEH, Großhändler, Kaufhäuser, Tankstellen sowie Drogerien. Der Lebensmittelsektor, als größter Absatzkanal von Schokolade, ist zunehmend konzentriert und es existieren international agierende Ketten (z.B. Wal-Mart, Carrefour, Metro) (MUSSELLI 2008).

## **9.5 Handelsketten in verschiedenen Anbauländern**

Im diesem Abschnitt werden die Kakaohandelsketten von Ghana, der Elfenbeinküste, Kamerun, Indonesien, Costa Rica sowie der Dominikanischen Republik vorgestellt, um exemplarisch ein Verständnis für lokale Charakteristika zu erlangen. Die ausgewählten Länder verfügen teilweise über Akteure, die in Abbildung 46 (vgl. Kapitel 9.3) aufgrund der Generalisierung nicht mit einbezogen werden konnten.

### **9.5.1 Lieferkette in Ghana**

Der Kakaohandel in Ghana steht seit 1947 unter legislativer Kontrolle. Dafür zuständig ist das Ghana Cocoa Board (Cocobod), das die Preise festsetzt, den Rohstoff auf- und weiterverkauft, Qualitätsmanagement organisiert, das Transportwesen überwacht und wissenschaftliche Studien durchführt. Die Bauern verkaufen ihre Kakaobohnen entweder an einen von der Regierung zugelassenen Händler oder an die Licensed Buying Companies, die in den Anbauregionen mit Sammelstellen vertreten sind. Die Produzentenpreise werden vom Producer Price Review Committee festgelegt. Die Regierung hat sich dabei langfristig zum Ziel gesetzt, dass 70% des Weltmarktpreises an die Bauern ausgezahlt werden. Im nächsten Schritt werden die Kakaobohnen von der Qualitätssicherung des Cocobods inspiziert, wonach sich der tatsächliche Rohstoffpreis, der zuvor theoretisch festgelegt wurde, richtet. Die Händler befördern die verplombten Kakaosäcke zu Lagerstätten, in denen das Cocobod die Ware aufkauft und im Anschluss an Exporteure oder Verarbeitungsunternehmen verkauft. Exportländer sind dabei u. a: die Niederlande, Malaysia, England, Japan sowie Deutschland (CAPPELLE 2009).

Die Kakaobohnen aus Ghana gelten in der Kakaobranche als qualitativ hochwertig, so dass i.d.R. ein höherer Preis für die Provenienz zu entrichten ist als beispielsweise für

Ware von der Elfenbeinküste. Einen Erklärungsansatz bietet der strukturelle Aufbau der Lieferkette.

### **9.5.2 Lieferkette der Elfenbeinküste**

Seit 1999 ist der Kakaomarkt an der Elfenbeinküste vollständig liberalisiert. Lediglich fiskalische Angelegenheiten, die Überwachung der Mindestpreisauszahlung sowie die theoretische quantitative und qualitative Kakaobohnenkontrolle befinden sich unter der Kontrolle der Regierung. Durch die Liberalisierung wurde die Produktionseffizienz gesteigert und der internationale Preis mit dem lokalen stärker verknüpft. Es ist jedoch nicht bewiesen, dass die Kakaobauern davon profitieren (CAPPELLE 2009).

Die Händler, bezeichnet als Pisteurs, besuchen die einzelnen Dörfer um Kakaobohnen zu erwerben. Nach der Gewichts- und Qualitätsfestlegung werden die Bauern in bar bezahlt. Dies erfolgt meist ohne Informationen zum aktuellen Weltmarktpreis oder einer Protokollierung des Kaufes. Manche große internationale Händler kaufen ebenfalls direkt vor Ort. Die Pisteurs transportieren den Kakao zu den nächst gelegenen großen Städten und lagern den Rohstoff z.T. zeitweise auf LKWs, um größere Mengen zu den Häfen (Abidjan oder San Pedro) bringen zu können. Dort erfolgt der Verkauf an Exporteure. Diese kontrollieren die Qualität und trocknen die Bohnen ggf. künstlich nach. Sobald die Ware in die Container geladen wurde, sollte sie offiziell innerhalb von sieben Tagen ausgeliefert werden. In der Praxis wird jedoch erwartet, bis das Schiff ausgelastet ist. Die Hauptabnehmer sind die Niederlande und die USA (CAPPELLE 2009).

### **9.5.3 Lieferkette in Kamerun**

Auch in Kamerun wird der Kakao innerhalb kleinbäuerlicher Strukturen in einem liberalen Marktumfeld angebaut. Die Farmer können den Rohstoff, je nach regionaler Ausgestaltung der Vertriebskanäle, in drei Varianten veräußern (MUSSELLI 2008):

1. Abgabe in den Lagerhallen der eigenen Produzentenorganisation, die es wiederum zum Warendepot des Exporteurs liefert.
2. Direkter Verkauf an einen Exporteur, der eine lokale Beschaffungsorganisation betreibt. Z.T. beschäftigen die großen Verarbeiter/ Exporteure auch Agenten, die Kakao von den Bauern oder Wochenmärkten aufkaufen und diesen in den Magazinen einlagern.

3. Lokale Händler kaufen den Rohstoff entweder vom Bauern oder kleinen Zwischenhändlern (meist selbst Farmer), um eine vorab bestellte Lieferung eines Exporteurs zusammenzustellen.

Der Kakaoverkauf ist dahingehend reguliert, dass er auf organisierten Märkten stattfinden muss, um die Verhandlungssituation der Bauern zu verbessern. In der Realität veräußern die Bauern jedoch direkt an die Händler, Agenten oder Exporteure. Diese beschäftigen meist eine Sammelstelle in der Anbauregion, von der aus sie den Kakao zum Hafen (Douala) transportieren. Bohnen von geringer Qualität werden dort vor der Verschiffung an lokale Verarbeiter verkauft (MUSSELLI 2008).

Die externe Vermarktung der Ware erfolgt über Exporteure, die eine Handelskarte besitzen und den Prozess i. d. R. mit Hilfe eines Netzwerkes abwickeln. Für den physischen Transport und die Formalitäten ist meist ein Spediteur zuständig, die Beladung sowie Löschung übernehmen Hafenarbeiter und die Qualitätskontrolle wird von akkreditierten Unternehmen durchgeführt. Traditionell sind die Abnehmer in den einführenden Ländern die Importeure gewesen, die den Kakao an die Verarbeitungs- und/ oder Schokoladenindustrie veräußern. Über die Zeit haben sich diese Grenzen verschoben, so dass die zuletzt Genannten als internationale Käufer agieren (MUSSELLI 2008). Die größten Mengen werden von den Niederlanden, Belgien, Frankreich, Spanien und Deutschland nachgefragt.

#### **9.5.4 Lieferkette in Indonesien**

Für etwa 400.000 Kleinbauern und deren Familien, die 2/3 der Ernte auf der Insel Sulawesi generieren, ist der Kakao die Haupteinnahmequelle. Sie bewirtschaften im Durchschnitt ca. 0,5-1,5 ha mit einem ungefähren Ertrag von 400-800 kg/ ha. Es handelt sich dabei um unfermentierte, Forasterobohnen. Die Farmer verkaufen häufig an Transporteure, die meist selbst Bauern mit einem Mofa sind. Eher selten vermarkten sie den Rohstoff über Produzentenorganisationen. Die kleinen Zwischenhändler verkaufen das Gut an lokale Händler, die nur im geringen Umfang direkt vom Kleinbauern einkaufen und oft noch in anderen Geschäftsbereichen aktiv sind. Diese veräußern die Kakaobohnen an regionale Exporteure und ggf. Verarbeiter. Um in der Handelskette agieren zu dürfen, sind keine Lizenzen notwendig, woraus ein harter Wettbewerb resultiert. Grundsätzlich beeinflusst die Regierung von Indonesien die Wertschöpfungskette von Kakao nur marginal. Wegen der starken Konkurrenz ist es für



die kleinen Exporteure häufig nicht mehr rentabel die Verschiffung selbst durchzuführen und verkaufen so ihre Ware an große, internationale Händler. Hierbei haben sich fünf etabliert (EDF & Man, Olam, Cargill, ADM sowie Continaf), die schätzungsweise 80% des Rohstoffes aufkaufen. Die gelieferte Ware wird nach Qualitäten sortiert zu den Käufern transportiert. Häufig findet keine Veräußerung statt, da eigene Verarbeitungskapazitäten existieren (LUSBY et al. 2006).

Hauptabnehmer des indonesischen Konsumkakao ist die USA, Europa ist führend in der Nachfrage von Java A (Edelkakao).

### **9.5.5 Lieferkette für Bio-Kakao in Costa Rica**

Die Kleinbauern in Costa Rica, die Bio-Kakao anbauen, sind hauptsächlich in der Region Talamanca lokalisiert. Die Pflanze wird dort extensiv in Mischkulturen im Regenwald kultiviert. 1987 wurde mit Hilfe einer amerikanischen NGO die Produzentenorganisation „Talamanca Small-Farmers Association“ (APPTA) gegründet, die Umweltprojekte zum Schutz des Regenwaldes mit Spendengeldern initiiert und den Bauern einen Zugang zu internationalen Bio-Märkten offeriert. Dies ist zum einen durch eine aktive Suche nach potentiellen Käufern erfolgt, die ein Interesse am Zertifizierungsprozess von Kakaoplantagen in Entwicklungsländern haben. Zum anderen durch die Organisation einer effizienten Vermarktung, die eine zeitnahe Belieferung ermöglicht. Die dritte Maßnahme ist die Etablierung eines Überprüfungssystems, das die Verwendung von biologischen Technologien sicherstellt, indem sich einzelne Mitglieder dezentral in Komitees organisieren und den anderen Kleinbauern Hilfestellung leisten. APPTA hat durch ihre Aktivitäten zur Förderung der ökologischen Kakaowirtschaft beigetragen, so dass 1/3 des gesamten Kakaos von Costa Rica aus der Region Talamanca stammen. 2003 waren etwa 1.170 Farmer in der Kooperative registriert (SLINGERLAND et al. 2006).

Der Bio-Kakao von den teilnehmenden Kleinbauern wird von der APPTA gesammelt und über vier mögliche Vertriebswege gehandelt. Der Rohstoff wird entweder direkt an europäische oder amerikanische Verarbeiter (über die Organic Commodity Products Inc.) verkauft. Des Weiteren ist auch ein Vermahlen der Bohnen in der Costa Rica Cocoa Products Company SA möglich, die dann wiederum wie in den ersten beiden Fällen agiert. Die Kooperative ist sowohl Bio als auch Fair Trade zertifiziert. Den

Farmern ist es dadurch gelungen ihre Lebensumstände zu verbessern (SLINGERLAND et al. 2006).

### **9.5.6 Lieferkette der Dominikanischen Republik**

Der dominikanische Kakaomarkt zeichnet sich durch einige Charakteristika aus. So exportiert das Land zwei Qualitätsstufen: den unfermentierten Sanchez und den Hispaniola. Der Sanchez wird wegen seiner geringen Qualität hauptsächlich an der New Yorker Börse zu niedrigen Preisen gehandelt, um ihn zu Kakaobutter zu verarbeiten. In der Regel produzieren größere Kakaoplantagen und Mitglieder einer Kooperative höhere Qualitäten, da sie Zugang zu Nacherntetechniken haben. Des Weiteren ist durch die milden Winter das Erkrankungsrisiko der Bäume reduziert, so dass sich die Dominikanische Republik als Hauptanbieter von Bio-Kakao etabliert hat (SIEGEL et al. 2004).

Der Kakao wird i.d.R. von Kleinbauern kultiviert, die weniger als 5 ha Land besitzen. Es bewirtschaften jedoch auch einige Großgrundbesitzer (4% der Produzenten) einen Anteil von ca. 20% der gesamten Kakaoanbaufläche (Stand 1998). Insgesamt sind in dem Sektor ungefähr 50.000 Produzenten sowie taxierte 50.000 Arbeiter in nachgelagerten Bereichen tätig. Der Zugang zu Krediten wird oft von den Exporteuren oder Intermediären erteilt, die ähnliche Raten wie die Banken verlangen (SIEGEL et al. 2004).

In der Dominikanischen Republik sind ca. 1.000 Zwischenhändler tätig, die den Kakao von den Bauern oder aus den kleinen Dörfern aufkaufen. Sie transportieren den Rohstoff dann zum Exporteur, für den sie oft als Agenten arbeiten. Handelt es sich um eine Produzentenorganisation oder einen größeren Farmer, kaufen die Exporteure direkt vor Ort oder lassen sich beliefern. Es können vier Käufergruppen differenziert werden, die mit den Bauern verhandeln (SIEGEL et al. 2004):

1. Kleine Händler, die mit den Kleinbauern Reis gegen Kakao tauschen, der oft am Straßenrand getrocknet wird.
2. Mobile Zwischenhändler, die Farmen für die Exporteure zum Einkauf aufsuchen.
3. Stationäre Zwischenhändler mit festen Handels-/ Lagerstätten in den größeren Dörfern/ Kleinstädten.
4. Exporteure, die von größeren Produktionseinheiten kaufen.

Die meisten Exporteure haben festgelegte Gewinnspannen, so dass sie den Produzentenpreis abzüglich dieser Vermarktungsspanne vom internationalen Preis (taxiert 20-25%) bestimmen. Die monetäre Variation ist aufgrund der oligopolistischen Struktur gering. Bei den Zwischenhändlern, die um Marktanteile konkurrieren, kann diese ausgeprägter sein. Darüber hinaus informieren sich die Farmer mit Hilfe der Medien (Radio, Internet) über aktuelle Preisentwicklungen, v.a. während der Erntesaison. Die Vermarktung erscheint transparent, wobei ein Standard zur Entlohnung höherer Qualitäten zu implementieren ist (Stand 2004). Zudem hat die Dachorganisation Junta Agroempresarial Dominica (JAD) 2000 eine Rohstoffbörse gegründet, die als Informationsstelle zur internationalen Vermarktung dient (SIEGEL et al. 2004).

Insgesamt agieren in der Dominikanischen Republik fünf Kakaoexporteure, wobei davon vier kommerziell sind. Die bedeutendsten Händler sind Firma Nazario Rizek sowie Commercial Roig und die Kooperative Conacado, die v.a. den biologischen Markt dominiert. Sie bietet ihren Mitgliedern u.a. die Optionen, eine Vorfinanzierung der Ernte oder einen Konsumkredit zu erhalten und sich zertifizieren zu lassen. Die Prämie (beispielsweise Bio, Fair Trade) erhalten die Bauern als zweite Zahlung. Zur Finanzierung der Administration, Schulungen und Vermarktung wird eine Kommission (ca. 2% des Exportwertes) je exportierten Kakaosack erhoben. Des Weiteren wird regelmäßige technische Hilfestellung geleistet, um eine gleichbleibend, hohe Qualität zu gewährleisten (SIEGEL et al. 2004).

Der Hauptteil der Ernte wird historisch bedingt in die USA exportiert. Weitere wichtige Abnehmerländer, deren Bedeutung durch die Qualitätssteigerungen wächst, sind Italien, Kanada und die Niederlande (SIEGEL et al. 2004). Europa kauft hauptsächlich fermentierten Bio-Kakao.

## **9.6 Tendenzen im Kakaohandel**

Durch die Liberalisierung des Kakaomarktes in Westafrika hat die Konzentration im Exportsektor stark zugenommen, wie es beispielsweise die Lieferkette von Kamerun verdeutlicht. Es lässt sich die Tendenz feststellen, dass große Verarbeitungsunternehmen, wie ADM und Cargill, in einem erheblichen Umfang die Handelsfunktion übernehmen. Dies erfolgt entweder direkt oder durch vertraglich gebundene Vertreter. Solche Aktivitäten werden v.a. in Westafrika vollzogen, da dort die heimischen Exporteure nur selten einen Zugang zu Krediten haben und so

betrieblich benachteiligt sind. Denn die privaten Banken verlangen i.d.R. sehr hohe Zinsen, so dass sich die Exporteure an globale Unternehmen/ Händler binden, die ihnen finanzielle Unterstützung zu geringeren Raten offerieren. Des Weiteren existieren Skaleneffekte durch die „Bulk-Transportmethode“, die kosteneffizient ist. Sie kann aufgrund der technischen Voraussetzungen nur von kapitalstarken Akteuren angewandt werden, was die Wettbewerbssituation der großen Unternehmen verbessert (MUSSELLI 2008).

Die Rohstoffbeschaffung obliegt ebenfalls oft den internationalen Konzernen oder ihren Niederlassungen/ Dienstleistern. Dabei wird der Farmer häufig direkt als Verkäufer über Sammelstellen fokussiert, was seine Verhandlungsposition maßgeblich schwächt. Die vertikale Integration im Ursprung umfasst neben der Beschaffung auch die Verarbeitung. So haben beispielsweise Barry Callebaut den Verarbeiter SIC Cacao und ADM den Trocknungs- und Lagerspezialisten Usicam in Kamerun aufgekauft (MUSSELLI 2008). An der Elfenbeinküste vermahlen die ausländischen Unternehmen den Hauptteil der Ernte. In Ghana deutet sich diese Dominanz mit der Investition in Anlagen ebenfalls an (CAPPELLE 2009). Es lässt sich konstatieren, dass Firmen, wie ADM, Cargill oder Callebaut, in den Produktionsländern bei der Akquisition von Kakao, der logistischen Bereitstellung sowie der Verarbeitung aktiv sind (MUSSELLI 2008).

Die Regierungen in einigen Anbauländern, wie der Elfenbeinküste, Ghana, Indonesien, fördern gezielt die lokale Weiterverarbeitung, um eine höhere Wertschöpfung zu generieren. Maßnahmen sind die höhere Besteuerung von exportierten Kakaobohnen (CAPPELLE 2009). Auch die EU stimuliert den Trend, indem für Halbfabrikate aus Entwicklungsländern keine Importsteuern erhoben werden (CBI 2010).

Der Verarbeitungssektor von Kakaobohnen hat sich über die Jahre strukturell verändert, was wiederum auch Auswirkungen auf den internationalen Handel hat. In der Vergangenheit ist es üblich gewesen, dass Schokoladenhersteller zu einem erheblichen Umfang eigene Kakaomassen erzeugen. Einige waren auch im Bereich der Rohstoffbeschaffung aktiv. Da die Produktion von Halbfabrikaten jedoch weniger profitabel ist, haben sich die Unternehmen zunehmend aus der Fertigung zurückgezogen und kaufen Standardmassen zu (MUSSELLI 2008). Häufig bestehen Kontrakte über zu liefernde Mengen, wie beispielsweise bei Nestlé mit Cargill, ADM und Petra Foods (CAPPELLE 2009). Gleichzeitig hat sich die Vermahlungsindustrie durch Übernahmen

stark konzentriert und vertikal integriert, so dass die Farmer/ Kooperativen mit mächtigen Wirtschaftspartnern verhandeln müssen (MUSSELLI 2008).

### **9.7 Kooperation innerhalb der Handelskette**

Die Analyse der verschiedenen Handelsketten hat verdeutlicht, dass zahlreiche Dienstleistungen erbracht werden müssen, bis der Kakao seinen finalen Nutzer erreicht. Diese stellen i.d.R. hohe Ansprüche an die physische Bohnenqualität, denen nur geschulte Farmer durch entsprechende agrarwirtschaftliche Maßnahmen gerecht werden können. Zunehmend gelangen auch die Produktionsbedingungen in den Fokus der Betrachtung (CROMME et al. 2007). Die sozialen Gegebenheiten, unter denen Kakao erzeugt wird, sind häufig in der Öffentlichkeit kritisiert worden. Neben zu geringen Löhnen und Erlösen, die keine annehmbaren Lebensumstände ermöglichen, wurden die schlimmsten Formen der Kinderarbeit aufgedeckt. V.a. die Verarbeiter wurden von den Medien als Verantwortliche der Misere betitelt, da sie in ihren Lieferverträgen solche Komponenten nicht berücksichtigen. Diese wiesen die Vorwürfe zurück und verurteilten die Hersteller, aufgrund ihrer geringen Zahlungsbereitschaft, als Schuldige. Zur Verbesserung der Situation wurden beispielsweise Projekte von der WCF initiiert, die Kakaobauern in relevanten Segmenten (wie Qualität sowie Quantität der Bohnen, Arbeitsbedingungen) unterstützen (CAPPELLE 2009). Des Weiteren haben die am Kakaohandel beteiligten Akteure (Industrie, NGO's, ILO) das freiwillige Harkin-Engel-Protokoll gegen Kinderarbeit unterzeichnet (HÜTZ-ADAMS 2009, S. 20f).

Um die Kakaowirtschaft ganzheitlich zu verbessern, muss die Sicherstellung der Nachhaltigkeit oberste Priorität erhalten. Die Kakaokultivierung muss den physischen Ansprüchen der Pflanze gerecht werden, ohne die natürlichen Ressourcen in dem Maße zu dezimieren, dass nachfolgende Generationen geschädigt werden. Neben dem Umweltschutz müssen auch die sozialen und ökonomischen Standards erfüllt werden, um den Bauern den Aufbau einer soliden Lebensgrundlage zu ermöglichen. Voraussetzung dafür ist die Etablierung einer gut funktionierenden Lieferkette, die auf den Grundsätzen der Partnerschaft basiert. Alle Beteiligten können von diesem System profitieren, da langfristig Effizienzsteigerungen generiert werden können (CROMME et al. 2007).

Eine Option zur vertikalen Kooperation bietet sich für einen Schokoladenhersteller, der über technische Anlagen zur Halbfabrikate-Produktion verfügt, direkt im Ursprung. Im

günstigsten Fall sind die Kleinbauern in einer Kooperative organisiert, so dass der Aufbau geeigneter Räumlichkeiten (Sammelstelle etc.) entfällt. Grundsätzlich sind unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit denkbar: Das Unternehmen könnte z.B. eigenes Fachpersonal zur Schulung der Kleinbauern bereitstellen, um im Gegenzug ein exklusives Lieferrecht zu fairen Preisen zu erhalten, das vertraglich kodifiziert ist. Des Weiteren sind finanzielle Beteiligungen möglich, die dem Hersteller ein umfassendes Mitspracherecht und dem Kollektiv erhöhte Planungssicherheit ermöglichen. Grundsätzlich sollte die Kooperation langfristig, ggf. zeitlich unbegrenzt, angelegt werden, da nur dann nachhaltige Erfolge verzeichnet werden können. Beispielsweise muss bei der Aufforstung alter Plantagen eine Wartezeit von einigen Jahren bis zur Ernte kalkuliert werden. Auch die Einführung verbesserter Nacherntemethoden verlangt eine intensive Anleitung, damit die Bauern das Verständnis für die Neuerung erlangen und mit ihr arbeiten können.

Es lässt sich konstatieren, dass die vertikale Kooperation zahlreiche positive Effekte auslöst. Die Quantitäten und Qualitäten des Kakaos können durch die Vermittlung von Wissen gesteigert werden, was zu erhöhten Einkommen und besseren Lebensbedingungen der Bauern führt. Letztendlich kann sogar die gesamte Region durch den Bau von Schulen, Straßen etc. ökonomisch davon profitieren. Auch der Hersteller erzielt den Vorteil die Anbaubedingungen so mitzugestalten, dass er, gemäß seinen Spezifikationen, im ausreichenden Umfang mit Kakao beliefert wird. Zudem baut er, durch die Reduzierung vorgeschalteter Akteure, Informationsasymmetrien ab, was wiederum die Transaktionskosten reduziert. Durch die aktive Mitgestaltung der Lieferkette ist eine Optimierung möglich, so dass Effizienzgewinne generiert werden können.

V.a. im Vermarktungsprozess einer Bio-Schokolade ist es für den In-Verkehrbringer essentiell, sämtliche Produkteigenschaften zu kennen, da bei ungewünschten Herstellungsbedingungen ein kapitaler Vertrauensverlust droht. Es kann angenommen werden, dass auch der LEH, bei der Darstellung einer lückenlosen Rückverfolgbarkeit und dem Engagement im Produktionsland, zugänglicher im Leistungsgespräch agiert. Im Idealfall kann bei Erfüllung der anderen Faktoren (vgl. Abbildung 45) eine Wertschöpfungspartnerschaft daraus resultieren.

## **9.8 Besonderheiten beim biologischen Kakaoanbau**

Es existieren Informationsasymmetrien über die Verfügbarkeit von Bio-Kakao. Plant ein Schokoladenhersteller ein Bio-Produkt in sein Portfolio zu integrieren, ist er mit erheblichen quantitativen Unsicherheiten konfrontiert. Um diese zu reduzieren und gleichzeitig sein nachhaltiges Engagement zu präsentieren, ist eine Kooperation mit einem Kakaoproduzenten aus strategischer Sicht sinnvoll. Eine Partnerschaft kann entweder mit einer bereits ökologisch zertifizierten Genossenschaft oder mit einer Kooperative, dessen Mitglieder ein erhebliches Interesse an der Anbauweise haben und bereit sind zu konvertieren, angestrebt werden.

Wird die zweite Variante gewählt, kann die Umstellung auf Bio gefördert werden, indem die Kleinbauern über die Vorzüge der Bewirtschaftungsform aufgeklärt und eine Hilfestellung zur Erfüllung der Voraussetzungen für eine Zertifizierung erhalten. Es müssen beispielsweise bürokratische Grundsätze erfüllt werden, um eine lückenlose Dokumentation zu garantieren. Da die monetären Mittel fehlen, kultivieren Farmer in Entwicklungsländern häufig Kakao ohne größere Mengen an Agrochemikalien. Falls jedoch ein Zugang zu Düngern, Pestiziden, Fungiziden etc. besteht, ist der Einsatz, aufgrund mangelnder Fachkenntnisse, eher unkontrolliert. Die verringerten Erträge in der Umstellungsphase sind für die Kleinbauern als Herausforderung und Opportunitätskosten je ha (ICCO 2006) zu werten. Durch Abnahmegarantien wird jedoch ein erheblicher Teil an Sicherheit gewonnen. Darüber hinaus entstehen noch weitere indirekte Kosten durch den höheren Arbeitseinsatz und administrativen Aufwand (ICCO 2006). Erfolgt eine betriebliche Beteiligung an den Zertifizierungskosten, die auf ca. 3% des Farmumsatzes taxiert werden (ICCO 2006), führt dies zur finanziellen Entlastung der Kooperative und ihrer Produzenten. Die Etablierung interner Kontrollen sowie permanente Schulungen führen langfristig zur Generierung hoher Qualitäten und Quantitäten, was einer Win-Win-Situation entspricht. Zudem verbessert sich die Wettbewerbssituation des Unternehmens, wenn die stringente nachhaltige Wirtschaftsweise den Stakeholdern glaubwürdig kommuniziert wird.

## **9.9 Strategien gegenüber den Konsumenten**

Ein Schokoladenhersteller, der sein Portfolio um eine biologische Variante erweitert, wird sich mit kritischen Fragen auseinandersetzen müssen. So muss für den mündigen Verbraucher ersichtlich werden, welche Beweggründe hinter den Aktivitäten stehen. Zudem wird die Produktdiversifizierung mit dem konventionellen Sortiment verglichen und es können ggf. Überlegungen hinsichtlich der Qualitäten auftreten. So können beim Kunden beispielsweise Gedankengänge entstehen, wie „ist nun das alte Angebot schlechter als das Neue oder umgekehrt“. Solche Unsicherheiten sind, mit Hilfe einer glaubwürdigen Kommunikation und einem nachhaltigen Unternehmensverhalten, zu eliminieren. Voraussetzungen dafür sind, wie bereits in Abschnitt 9.2 beschrieben, Kooperationen mit den Kakaoproduzenten sowie eine durchgängige Rückverfolgbarkeit, um die notwendige Transparenz herzustellen. Gelingt dies, ist auch eine Annäherung an den LEH denkbar, da die Basis für eine erfolgreiche Vermarktung implementiert wurde.

Grundsätzlich existieren auf dem Bio-Markt drei Arten von Kaufbarrieren bei den Konsumenten (BÖCKER et al. 2004, S. 44):

- Zweifel an der Echtheit aufgrund der Vertrauenseigenschaften,
- Informationsasymmetrien,
- Kosten-Nutzen-bezogene Kaufbarrieren.

Um die Thematik besser zu verstehen, werden im Anschluss kurz die theoretischen Grundlagen dazu aufgezeigt. Dieses Wissen wird dann auch bei den Hinweisen zur strategischen Unternehmenskommunikation berücksichtigt. Des Weiteren sollte es einen Einfluss auf die Ausgestaltung des Marketing-Mixes haben.

### **9.9.1 Vertrauenseigenschaften**

Ein verarbeitetes Genussmittel, wie die Schokolade, weist zahlreiche Produkteigenschaften auf, die für Konsumenten nicht vollständig transparent sind. In der Informationsökonomie wird deswegen zwischen Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften differenziert (BÖCKER et al. 2004, S. 44). Unter Sucheigenschaften ist zu verstehen, dass für den Kunden vor dem Kauf die Option existiert, die Qualität des Gutes zu identifizieren. Dies ist beispielsweise über die



optische Gestaltung oder Informationen auf der Verpackung möglich. Bei Obst und Gemüse sind ein frisches Aussehen und bei Fleisch die Marmorierung ein relevantes Qualitätskriterium. Die Erfahrungseigenschaften sind erst nach dem Kauf während des Konsums überprüfbar, wie der Geschmack (NELSON 1970, S. 311ff). Dagegen sind die Vertrauenseigenschaften selbst nach dem Verzehr nicht feststellbar, da es sich dabei um ausgelobte Qualitäten handelt, wie frei von Kontaminanten oder erzeugt unter artgerechter Tierhaltung (BÖCKER et al. 2004, S. 44). Diese Prozessmerkmale können i.d.R. auch durch keine sensorischen Verkostungen erkannt werden, hierfür müssten chemische, physikalische und biologische Untersuchungen verwandt werden. Der einzelne Konsument müsste zur Absicherung eine Laboruntersuchung durchführen lassen, was eine immense Steigerung seiner Transaktionskosten bedingt und deshalb nicht praktikabel ist. Der Verbraucher ist somit gezwungen, den Angaben des Herstellers zu vertrauen.

Das Produktmerkmal „Bio“ kann dementsprechend den Vertrauenseigenschaften zugeordnet werden. Somit lässt sich konstatieren, dass eine Bio-Schokolade stets mit Echtheitszweifeln konfrontiert wird. Dieses Misstrauen gilt es durch ein gezieltes strategisches Vorgehen zu entkräften.

### **9.9.2 Informationsasymmetrien**

Durch die Vertrauenseigenschaft „Bio“ ist es dem Konsumenten nicht möglich, die Gesamtqualität des Produktes zu beurteilen. Daraus entstehen einseitige Qualitätsunsicherheiten auf Seiten des Käufers, die auch als Informationsasymmetrien, also einer ungleichen Informationsverteilung, bezeichnet werden (BÖCKER et al. 2004, S. 44).

Wird das von AKERLOF (1970) formulierte Lemon-Beispiel auf den Bio-Markt übertragen, so kann von zwei verschiedenen Produktqualitäten ausgegangen werden. Die eine Schokolade weist eine hochwertige Bio-Qualität auf und die andere ist ein konventionelles Massenprodukt. Verhält sich der zweite Hersteller opportunistisch, kann er durch die Deklaration frei von künstlichen Aromen etc. oder ein anderes zur Verfügung stehendes Label, die Verbraucher verwirren. Dieser Effekt kann beispielsweise durch ein offensives Bewerben einer umweltschonenden, sozialen Herstellungsweise noch verstärkt werden. Es werden bewusst Informationsasymmetrien aufgebaut bzw. erhalten, um am positiven ökologischen Image zu partizipieren (moral

hazard). Der Konsument ist nicht in der Lage, die Qualitätsunterschiede zu erkennen, bewertet beide Marken ähnlich und senkt deshalb seine Zahlungsbereitschaft. Der Bio-Hersteller ist nicht bereit, seine Produkte zu diesem Preis zu offerieren, da seine durchschnittlich höheren Produktionskosten nicht mehr gedeckt werden. Er verlässt den Markt (adverse selection). Durch die Informationsasymmetrien ist ein Marktversagen entstanden (BÖCKER et al. 2004, S. 45).

Wie schon in der theoretischen Ableitung angedeutet wurde, zeigen auch die aktuellen Tendenzen eine zunehmende Auslobung der nachhaltigen Unternehmensführung an, was wiederum Assoziationen zum biologischen Landbau weckt. Zudem agieren zahlreiche unabhängige Testorganisationen, Anbauverbände und private Institutionen, die jeweils eigene Labels vergeben. Diese Siegelflut überfordert die Verbraucher und sie sind nicht in der Lage, die einzelnen Vergabekriterien nachzuvollziehen. Trotz des eingeschränkten Wissens stehen die meisten Konsumenten (85%), laut einer Umfrage der FH Münster, den Gütesiegeln auf Lebensmitteln positiv gegenüber, da sie ein subjektives Vertrauen schaffen. Sie präferieren sie beim gleichen Preis sogar gegenüber alternativen Produkten (MURMANN 2010, S. 26). Um die Informationsasymmetrien hinsichtlich biologischer Produkteigenschaften abzubauen, wurden gesetzliche, europäische Mindeststandards gesetzt, die für eine Vermarktung erfüllt sein müssen. Der Konsument erkennt diese Artikel bspw. an der aufgedruckten Codenummer der Kontrollstelle sowie dem EU-Label. Das BMVEL hat eigens ein Bundesprogramm initiiert, um u.a. die deutschen Verbraucher über den ökologischen Landbau aufzuklären. Des Weiteren existiert ein staatliches Bio-Siegel, das durch die zahlreichen Werbekampagnen und einer eigenen Website einen hohen Bekanntheitsgrad in der Bevölkerung hat. Diese Aussage bestätigten 90% der Befragten (n= 1.930) in der genannten Studie. Von den 1.734 Personen, die letztendlich ein Verständnis zur Aussagekraft des Labels aufwiesen, vertrauten ihm nur 68% (BUXEL 2010). Es lässt sich konstatieren, dass ein Schokoladenhersteller vertrauensfördernde Maßnahmen implementieren muss, um ein Bio-Produkt effizient vermarkten zu können.

### **9.9.3 Kosten-Nutzen-bezogene Kaufbarrieren**

Der Verbraucher wird die Bio-Schokolade nur kaufen, wenn für ihn ein akzeptables Kosten-Nutzen-Verhältnis vorliegt. Die höheren Produktkosten, im Vergleich zur konventionellen Variante, müssen sich dementsprechend subjektiv rentieren. Dieser Kostennachteil entsteht vorrangig durch die kapitalintensiven Anbau- und

Herstellungsbedingungen, die durch die geringen Quantitäten keine Realisierung von Skaleneffekten ermöglichen. Darüber hinaus existieren bei biologischen Schokoladenartikeln produktspezifische Kaufbarrieren, die als negative Vorstellungen hinsichtlich des Geschmacks fungieren (BUDER et al. 2011). Weitere Faktoren, die limitierend auf den Erwerb wirken, sind die Markttransaktionskosten. Diese lassen sich untergliedern in (FURUBOTN et al. 2003, S. 59):

- Kosten der Anbahnung von Verträgen (v.a. Such- und Informationskosten),
- Kosten des Abschlusses von Verträgen (Verhandlungs- und Entscheidungskosten),
- Kosten der Überwachung und Durchsetzung vertraglicher Leistungspflichten,
- Kosten der Anknüpfung und Pflege von sozialen Beziehungen.

Die Markttransaktionskosten bestehen hauptsächlich aus Informations- und Verhandlungskosten (FURUBOTN et al. 2003, S. 58). Für die Bio-Schokolade wirken v.a. zwei Transaktionskostenarten als Kaufbarriere. Die Such- und Informationskosten, die bei der Anbahnung von Verträgen (Kaufakt) entstehen, sind vornehmlich als Zeitaufwand für Recherchen zu verstehen. Sie resultieren aus bestehenden Informationsasymmetrien und der Vertrauenseigenschaft Bio. Auch die Kontrollkosten, die sich auf die Überprüfung der deklarierten Leistungsmerkmale (wie Qualität, Umweltengagement, Herkunft der Rohstoffe etc.) des Herstellers beziehen, wirken sich negativ auf die Kosten-Nutzen-Bilanz aus. Die anderen Kostenarten nehmen für den Konsumenten nur eine untergeordnete Rolle ein, wie z.B. die Verhandlungs- und Entscheidungskosten. Da die Schokolade im LEH offeriert wird, ist die Aushandlung von Vertragsbedingungen nicht notwendig. Auch Investitionen in Sozialkapital müssen von den Verbrauchern für den alltäglichen Konsum nicht getätigt werden.

Grundsätzlich muss der Hersteller seine Vermarktungsmaßnahmen dahingehend ausrichten, dass die genannten Transaktionskosten auf ein Mindestmaß reduziert werden. Zudem muss der Zusatznutzen der Bio-Schokolade verständlich formuliert werden, um das Kosten-Nutzen-Verhältnis aus Sicht des Kunden zu optimieren.

## 9.10 Kommunikationsmaßnahmen für die Bio-Schokolade

Die Verbraucher sind durch die zahlreichen Lebensmittelskandale und die negativen Medienberichte zunehmend verunsichert und misstrauisch geworden. Für einen bisher konventionellen Schokoladenhersteller, der nun auch eine biologische Range offeriert, muss es oberste Priorität haben, das Vertrauen der Kunden zu gewinnen und zu sichern. Abbildung 48 verdeutlicht, welche Bausteine dafür erfüllt sein müssen.



Abbildung 48: Vertrauensaufbauende Faktoren

Der Vertrauensaufbau wird nur gelingen, wenn sich das Unternehmen seiner Verantwortung bewusst ist. Die damit verbundenen Anforderungen müssen identifiziert und durch ein angepasstes Verhalten erfüllt werden. Der mündige Verbraucher verlangt heute mehr Informationen und Transparenz über den gesamten Herstellungsprozess, so dass die ausgelobte Prozesseigenschaft „Bio“ auch als real gegeben akzeptiert wird. Die Glaubwürdigkeit ist dementsprechend als das Fundament aller weiteren Vermarktungsaktivitäten anzusehen (REUTER 2010). Ohne sie wird kein effizientes Marktergebnis zu erzielen sein. Des Weiteren besteht das Risiko, dass auch die konventionellen Geschäftsfelder angezweifelt werden, was die Unternehmensreputation gefährdet. Bei der Kommunikation muss deswegen darauf geachtet werden, dass die vertrauensbildenden Faktoren überprüfbar und wahr sind. Denn durch die neuen Informationstechnologien (Blogs, Social Media etc.) wird die Aufdeckung von falschen Auskünften sowie dessen weitere Verbreitung vereinfacht. Deswegen gilt stets, dass erst die Maßnahmen umgesetzt werden müssen, bevor sie als Resultate publiziert werden.

Alle Konzepte, die sich mit dem Aufbau der Glaubwürdigkeit befassen, müssen auf einem ehrlichen, interaktiven Umgang mit dem Konsumenten basieren.

Die Verbraucher sind häufig nur geringfügig über den positiven Effekt, den biologische Lebensmittel verursachen, aufgeklärt. Sie differenzieren ein Gut nach der Produkt- und Prozessqualität. Die zuerst Genannte korrespondiert mit den egoistischen Kaufmotiven, da sie u.a. Genusswert, Nährwert und Hygienestatus umfasst. Unter der Prozessqualität ist die Herstellungsweise zu verstehen, die auf der altruistischen Ebene angesiedelt ist. Diese kann zwischen ethisch bedenklich, beispielsweise bei Kinderarbeit, bis zu moralisch unbedenklich variieren. Eine Bio-Schokolade verfügt dementsprechend über eine überdurchschnittliche Prozessqualität im Vergleich zur konventionellen Erzeugung. Dieser Kontrast sollte in der Vermarktung herausgestellt werden, indem die Vorteile der Herstellungsweise benannt und somit die Informationsasymmetrien abgebaut werden. Der Zusatznutzen Bio ist nachvollziehbar und transparent zu kommunizieren. Darüber hinaus sollte eine gefühlte Nähe zum Nutznießer aufgebaut werden (HERTEL et al. 2008, S. 15ff). Für den Verbraucher erscheint der Kakaobauer, auch aufgrund der geografischen Entfernung, sehr anonym. Er muss „ein Gesicht erhalten“, so wie der bekannte Landwirt in der Region, um den persönlichen Bezug herzustellen.

Alle Menschen besitzen ein angeborenes moralisches Empfinden, das durch Erfahrungen individuell ausgeprägt ist. Dementsprechend ist es effektiv dem Unternehmen mit seiner Marke ein positives Moralprofil zu schaffen. Zur Umsetzung können zwei Strategien verwandt werden. Die eine beinhaltet gesellschaftliches Engagement als Sponsor, wobei solche Aktivitäten ab einer bestimmten Unternehmensgröße von den Konsumenten vorausgesetzt werden. I.d.R. wird die Kaufentscheidung davon nicht beeinflusst, weil der direkte Bezug zum Produkt fehlt (bspw. finanzielle Unterstützung einer Fußballmannschaft). Die zweite Variante, die eine Optimierung innerhalb der Wertschöpfungskette anstrebt, erscheint sinnvoller. Bei der Schokolade ist eine Fokussierung auf ethische Aspekte denkbar. Hilfreich ist in diesem Zusammenhang eine Zertifizierung nach Fair Trade, da das Unternehmen neben Beratungsangeboten auch das vertrauensaufbauende Gütesiegel nutzen kann (HERTEL et al. 2008, S. 32f). Der Schokoladenhersteller lädt seine Bio-Marke mit zusätzlichen Werten auf, um sich ein positives Image zu kreieren. Verdeutlicht er dabei glaubwürdig sein nachhaltiges Engagement, gibt die Marke dem Konsumenten zusätzliche Sicherheit.

Grundsätzlich ist es als Herausforderung anzusehen, den Mehrwert von Bio so zu kommunizieren, dass er von sämtlichen Bevölkerungsschichten verstanden und ein höherer Preis akzeptiert wird. Zudem adaptiert die konventionelle Konkurrenz Begriffe aus ökologischen Werbebotschaften, wie tiergerecht, klimaneutral, ohne Gentechnik oder ethisch korrekt. Ein Ausweg kann dabei die Auslobung eines produktspezifischen Einzelnutzens sein (LEBENSMITTEL ZEITUNG 2010, S. 52). So kann für Schokolade eine emotionale Ansprache gewählt werden, mit deren Hilfe eine Beziehung zum Kunden aufgebaut wird. Ein erfolgreiches Beispiel ist Cadbury mit der fairen Dairy Milk. Der Genussfaktor der Bio-Schokolade würde sich dann mit dem Segment „gutes Gewissen befriedigen“ zu einer Motivallianz verbinden. Diese Kombination würde funktionieren, da das Ausbleiben der Maßnahme einen negativen gesellschaftlichen Nutzen erzeugt, z.B. Umweltverschmutzung, Ausbeutung von Arbeitskräften, Kinderarbeit (REUTER 2010).

Durch die permanenten Berichterstattungen der Medien zum Thema Lebensmittel, sind die Verbraucher sensibilisiert. Es gilt nun die Aufmerksamkeit auf die eigene Bio-Schokolade zu lenken, indem beispielsweise ein freier Journalist durch gezielte Einladungen einen positiven Eindruck über das Unternehmen gewinnt. Ihm sollten die Entwicklungsmotive für die Produktvariante und die sozialen Projekte im Kakaoursprung vorgestellt werden. Idealerweise resultiert daraus ein positiver Artikel, der für die eigene PR-Arbeit genutzt werden kann.

Die Vermarktungsaktivitäten sind so zu gestalten, dass stets der Grundgedanke bzw. die Herstellerphilosophie berücksichtigt wird. Dabei ist das authentische Auftreten essentiell, um keinen Greenwashing-Verdacht zu erzeugen. Den Konsumenten muss darüber hinaus verdeutlicht werden, welche besonderen Aspekte die Bio-Schokolade erfüllt, ohne das eigene konventionelle Sortiment abzuwerten. Ist für die Zielerreichung eine geeignete Marketingstrategie formuliert, ist diese in einem Mix aus ausgeprägten Internetauftritt, Endverbraucheranzeigen, Promotionaktionen und Messeauftritten zu implementieren. Regelmäßige Verkostungen am POS durch geschultes Personal müssen aufgrund der produktspezifischen Kaufbarriere oberste Priorität haben. Grundsätzlich ist in der Multi-Chanel-Kommunikation auch eine aufklärende Öffentlichkeitsarbeit für den Zusatznutzen Bio zu integrieren.

Es ist eine stringente Markenführung zu etablieren, um von den Verbrauchern wiedererkannt zu werden. Die Setzung visueller Impulse kann über die Blockbildung

und Sonderdisplays im LEH erreicht werden. Um die begehrten Platzierungen sowie die notwendigen Unterstützungen für Werbemaßnahmen zu erhalten, ist eine Wertschöpfungspartnerschaft mit der Handelsgruppe eine wichtige Voraussetzung. Da u.a. die LOHAS ein hohes Maß an Ästhetik verlangen, ist die Verpackung dementsprechend attraktiv zu gestalten. Um eine fundierte Verbraucheransprache zu gewährleisten, sind ausgesuchte Angaben zu deklarieren. Der Kunde soll durch das Design und die ausgelobten Produkt-/ Prozesseigenschaften zum Kauf animiert werden. Um eine klare und übersichtliche Struktur aufrecht zu erhalten, ist für weiterführende Informationen auf das Internet zu verweisen.

Eine weitere Maßnahme zur Erreichung von Transparenz könnte ein Code auf der Verpackung sein. Mit diesem kann der Verbraucher auf der Website des Schokoladenherstellers den Verarbeitungsprozess des Kakaos nachvollziehen. Die Erläuterungen beginnen mit der Vorstellung der jeweiligen Kooperative, wobei ein Bauer mit seiner Familie individuell innerhalb seines Umfeldes betrachtet wird. Dadurch erhält der Kunde einen persönlichen Bezug zum Produzenten. Im weiteren Verlauf folgt die optische Veranschaulichung der Schokoladenerzeugung. Damit wird dem Verbraucher die Rückverfolgbarkeit ermöglicht. Finanziert das Unternehmen soziale Projekte in den Anbauländern, besteht die Option den Kunden direkt mit einzubeziehen. So wird visuell verdeutlicht, was durch den Verkauf der Bio-Schokolade, also durch „eure Hilfe“, bisher erreicht wurde. Anschließend ist ein Ausblick auf die weiteren gesetzten Ziele zu geben. Dabei ist sogar eine direkte Teilhabe der Verbraucher denkbar, indem sie zwischen vorgestellten Plänen auswählen dürfen. Es ist jedoch zu bedenken, dass für ein solches Vorhaben der direkte, regelmäßige Dialog mit den Kunden notwendig ist. Die Fortschritte ggf. Rückschritte könnten mittels Blog kommuniziert werden.

Ein Unternehmen, das langfristig rentabel sein will, muss den gesellschaftlichen Entwicklungen gerecht werden. Dazu gehört auch, mehr Präsenz in neuen Medien zu zeigen, da die Kaufentscheidung und Meinungsbildung von Einzelnen beeinflusst werden kann. Denn laut einer Nielsen Studie haben sich von 20 Mio. befragten Haushalten schon 7 Mio. mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigt, wobei die häufig genutzte Informationsquelle (72%) das Internet ist. Geschätzt wird hierbei v.a. der Erfahrungsaustausch via Twitter, You Tube und Facebook. Dabei beeinflussen die Blogger gezielt durch ihr Urteil die Meinung der Verbraucher zu Produkten/ Marken,

was sich wiederum auf die Kaufentscheidung auswirkt (LEBENSMITTEL ZEITUNG 2010<sup>a</sup>, S. 56). Daraus lässt sich schließen, dass die Macht des einzelnen Verbrauchers gestärkt wird und er zum Interaktionspartner avanciert.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein Kommunikationskonzept für die Bio-Schokolade immer authentisch und transparent sein muss. Die Interessen der Verbraucher sollten allerhöchste Priorität haben. Um die essentielle Glaubwürdigkeit zu erlangen, sind die Kommunikationsmaßnahmen auf mehreren Kanälen zu implementieren. Die solide Basis für sämtliche Aktivitäten ist ein stringentes nachhaltiges Verhalten, welches den Stakeholdern vermittelt werden muss und im folgenden Abschnitt dargestellt wird.

## **9.11 Nachhaltiges Unternehmensverhalten**

Aktuell lässt sich feststellen, dass sich der Begriff Nachhaltigkeit zu einem Modethema entwickelt hat und er inflationär verwandt wird. Fast jedes Unternehmen betont sein nachhaltiges Engagement und deren Berücksichtigung innerhalb der Entscheidungspolitik. Dabei korreliert allgemein die Nennung der Thematik positiv mit der Anzahl der Definitionen. Es existiert ein diffuses Begriffsverständnis. In dieser Arbeit wird unter Nachhaltigkeit verstanden, dass die jetzigen Generationen untereinander und für die Zukünftigen Verantwortung übernehmen. Dies umfasst aktuell eher die soziale und für die Nachfolgenden die ökologische Komponente. Das Verhalten der gegenwärtigen Bevölkerung wird in Beziehung zur Zukünftigen gesetzt, woraus weltweit die gleichen Lebenschancen resultieren sollten. Die größte Herausforderung in der Betrachtung ist die Ernährungssicherung und der Klimaschutz. Um Lösungsansätze zu schaffen, müssen regionale, nationale und globale Aufgaben und Zusammenhänge berücksichtigt sowie gelöst werden. Entwicklungspolitische Projekte probieren beispielsweise auf lokaler Ebene die Landnutzungsrechte zu reformieren. Den Kleinbauern wird durch die rechtliche Sicherung ihres Ackerlandes eine langfristige Perspektive gegeben. Werden die Produzenten sowie Erzeugergemeinschaften bei der Bewirtschaftung/ Vermarktung noch technisch/ finanziell unterstützt, haben sich die sozialen Bedingungen maßgeblich verbessert (DIRSCHERL 2008, S. 35ff).

Das nachhaltige Wirtschaften ist historisch bereits im 18. Jahrhundert verankert. In der deutschen Forstwirtschaft sollte nur die Menge an Holz geschlagen werden, wie



nachwachsen konnte (ERTEL et al. 2008, S. 13). Im 19. Jahrhundert haben sich Unternehmer sozial engagiert, indem sie die Lebenssituation ihrer Arbeiter durch den Bau von Wohnsiedlungen und Krankenhäusern verbessert haben. Ende der 70er Jahre stand v.a. der Umweltschutz im Mittelpunkt des gesellschaftlichen Interesses (BAUR 2008, S. 60). Internationale Beachtung erhielt 1987 der Brundtland Report „Our Common Future“, der eine maßvolle Bedürfnisdeckung fordert, um allen Generationen gerecht zu werden. Die folgenden Welt-Klimagipfel führten dazu, dass der Begriff Nachhaltigkeit zunehmend in politischen Prozessen statuiert wurde (ERTEL et al. 2008, S. 13). Auf europäischer Ebene wurde die Verantwortung der Unternehmen in der „sozialpolitischen Agenda 2005-2010“ als förderungswürdig herausgestellt, um Wohlstandsverbesserungen in der gesamten Gesellschaft zu etablieren (STOLL 2009, S. 19). Beeinflusst wurde diese Entwicklung durch das 2001 publizierte Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“, welches eine Definition für Corporate Social Responsibility (CSR) implementiert hat. In Deutschland ist seit Juni 2006 das Bundesministerium für Arbeit und Soziales für diesen Bereich zuständig (STOLL 2009, S. 59).

Wird das Ziel Nachhaltigkeit auf die Unternehmensebene übertragen, wird es also als CSR definiert. Das verantwortliche Handeln wird dabei nach freiwillig auferlegten Standards ausgerichtet, die gewährleisten sollen, dass neben der Gewinnmaximierung auch gesellschaftliche Belange berücksichtigt werden (STOLL 2009, S. 60). „Mit der Nachhaltigkeitsdiskussion hat sich auch in der Wirtschaft eine neue Form von Dialog- und Managementorientierung als Unternehmensverantwortung entwickelt, welche weit über das Vorzeigen beispielhafter Aktivitäten hinausgehen, sondern einen wertorientierten Handlungsrahmen einzelner Unternehmen beinhaltet, mit dem sich auch die Unternehmerpersönlichkeit identifizieren kann“ (DIRSCHERL 2008, S. 41).

Häufig wird neben CSR auch der Begriff Corporate Citizenship (CC) genannt, der das Unternehmen als „Bürger“ einordnet. Dazu existieren zwei wesentliche Definitionen. Die erste versteht CC als einen Teilaspekt von CSR, der sich jedoch auf dessen externe Dimension beschränkt. Dementsprechend sollen durch entsprechende Aktivitäten positive Effekte im Unternehmenskontext erzielt werden. Mögliche Instrumente sind das Corporate Giving, -Foundations, -Volunteering oder die Beteiligung an gemeinnützigen Projekten etc. (STOLL 2009, S. 61ff). Die zweite Begriffsauslegung ist, dass CC weit über das Konzept CSR hinausgeht. Die Unternehmen nehmen durch ihre

„freiwillige Selbstverpflichtung“ eine politische Funktion in der Gesellschaft wahr und sollen durch ihr Handeln zur Förderung des Gemeinwohls beitragen (BRAUN et al. 2010, S. 57f). Für den weiteren Verlauf der Arbeit wird die erste Definition verwandt, so dass bei externen Maßnahmen nicht explizit auf CC hingewiesen werden muss.

Wie sich schon aus den bisherigen Ausführungen zum Begriff CSR herauskristallisiert hat, wird stets die Freiwilligkeit der Maßnahmen hervorgehoben, die über den gesetzlichen Mindeststandard hinausgehen. So wird es auch im Grünbuch als „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ definiert (EUROPÄISCHE KOMMISSION 2001, S. 7). Dem Unternehmen wird folglich die Aufgabe übertragen, seinen gesamten Aktionsradius, mit den darin befindlichen Anspruchsgruppen, zu erfassen und ihren Ansprüchen gerecht zu werden. Dabei muss bedacht werden, dass je nach Entscheidungsgebiet unterschiedliche Stakeholder betroffen sind, die z.T. divergierende Interessen verfolgen (STOLL 2009, S. 79). Diese sind kontinuierlich zu beobachten, um etwaige Veränderungen zu erfassen und ggf. zu berücksichtigen.

CSR basiert auf einer langfristigen Perspektive, die eine ökonomische, soziale und ökologische Komponente hat. Diese Aspekte sollen in Einklang gebracht werden, um der Verantwortung gegenüber der Gesellschaft gerecht zu werden. Es müssen also ökonomische (egoistische) und soziale (altruistische/ ethische) Motive vereint werden, was vordergründig als Widerspruch bezeichnet werden kann (STOLL 2009, S. 12). Wird ein solches Agieren jedoch hinterfragt, wird deutlich, dass es auch eine Art von Risiko-Management ist. Durch die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Stakeholder im Geschäftsprozess werden Issues frühzeitig identifiziert und im Handlungsrahmen von CSR berücksichtigt (BRAUN et al. 2010, S. 56). Durch diesen Einbezug können ggf. Wettbewerbsvorteile generiert werden, wenn die Verbraucher bspw. neue Anforderungen an Produktgestaltungen stellen und sich die Konkurrenz dieser Entwicklung noch nicht bewusst ist (ERTEL et al. 2008, S. 17).

Ein Unternehmen, das sich in der Implementierungsphase von CSR befindet, muss sich mit der komplexen Thematik auseinandersetzen, um geeignete Handlungsoptionen zu identifizieren. Bei den Aktivitätsbereichen ist zwischen einer internen und einer externen Dimension zu differenzieren. Die erste fokussiert sich mit der sozialen Komponente v.a. auf die Mitarbeiter, die u.a. durch individuelle Förderungen und

zeitgemäße Arbeitsbedingungen langfristig für den Betrieb gewonnen werden sollen. Durch ein effektives Humanressourcenmanagement kann so dem demographischen Wandel entgegengewirkt werden, was letztendlich auch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens stärkt. Darüber hinaus sollte auch der Arbeitsschutz aller in der Wertschöpfungskette Beteiligten sichergestellt werden, indem die Lieferanten für eine Leistung die Einhaltung bestimmter Anforderungen nachweisen müssen. Die ökologische Performance kann durch einen ressourcenschonenden Produktionsverbrauch, Abfallreduzierung sowie die Vermeidung von Umweltverschmutzungen verbessert werden. Sinnvoll sind dabei regelmäßige Umweltanalysen, die ggf. zu einer Zertifizierung genutzt werden können (ISO 14001). Auch die externe Dimension der CSR offeriert den Unternehmen zahlreiche Handlungsmöglichkeiten. So muss die soziale sowie ökologische Verantwortung in den lokalen Gemeinschaften der Produktionsstätten wahrgenommen werden, da eine gegenseitige Abhängigkeit besteht. Mögliche Maßnahmen sind z.B. die Bereitstellung zusätzlicher Ausbildungsplätze, Sponsoring für gesellschaftliche Ereignisse, Verbesserung der Kinderbetreuung oder Spenden an Umweltschutzvereine. Dazu gehören auch die Unterstützung lokaler Zulieferer und der Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen. Ein Hersteller muss sich vergewissern, dass die Menschenrechte in seiner Wertschöpfungskette gewahrt werden. Da Kakao in Entwicklungsländern kultiviert wird, ist die Einhaltung eines Verhaltenskodex nur mit zahlreichen Maßnahmen (Schulungen, lokale Ansprechpartner etc.) umsetzbar (EUROPÄISCHE KOMMISSION 2001).

Es ist festzustellen, dass die unternehmerische Verantwortung eine globale, nationale, regionale sowie lokale Handlungsebene hat. Die jeweilige individuelle Ausgestaltung sollte von der Geschäftstätigkeit abhängig gemacht werden. Grundsätzlich sollten, laut BAUR (2008, S. 62), fünf Komplexe berücksichtigt werden:

1. Betrieblicher Umweltschutz.
2. Interessen der Mitarbeiter/ innen.
3. Sozial-ökologische Aspekte in der Lieferkette.
4. Ökologische Produktverantwortung.
5. Verbraucherschutz und Kundeninteressen.

Gelingt eine Optimierung der Prozesse nach umweltrelevanten Gesichtspunkten wird meist eine Win-Win-Situation statuiert, was auf betrieblicher Seite zu Kosteneinsparungen führt. Die Berücksichtigung der Interessen der Mitarbeiter/ innen durch vielfältige Maßnahmen führt i.d.R. zu einer höheren Motivation und gesteigerter Produktivität. Um die Nachhaltigkeit in der Kakaolieferkette zu verankern, sind Kooperationen vorteilhaft, da nur dann die Probleme der Produzenten sichtbar werden und gelöst werden können. Durch eine integrierte Produktpolitik können die externen Effekte erfasst und ggf. korrigiert werden. Um langfristig die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen, ist ein konstanter Dialog anzustreben (BAUR 2008, S. 62ff). Es können also grob folgende Faktoren identifiziert werden, die für die Ausgestaltung der unternehmerischen Nachhaltigkeit relevant sind: Klimaschutz, Ressourcenschutz, Biodiversität, soziale Gerechtigkeit, Gesellschaft, Gesundheit, Rohstoffe, Herstellung Produktion und Verpackung. Es muss jedoch bedacht werden, dass sich alle genannten Aspekte in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess befinden sollten (REUTER 2010).

Um CSR strategisch nutzen zu können, ist vor der thematischen Schwerpunktsetzung zu überlegen, welche Handlungsfelder eine Relevanz für die Geschäftstätigkeit haben oder sie sogar positiv beeinflussen. Des Weiteren müssen die Stakeholder mit ihren Ansprüchen bedacht werden, um der sozialen Verantwortung gerecht zu werden. Bei der Bekundung der freiwilligen Verpflichtung ist dabei eine langfristige Perspektive zu präferieren, da ansonsten ein Greenwashing-Verdacht entsteht. Zudem zeigen einige Maßnahmen erst nach Jahren die gewünschten Erfolge, wie bspw. die Aufforstung mit jungen Kakaobäumen. Ein reaktives Handeln kann bei gegebenen Anlass mit der Sichtweise kombiniert werden (STOLL 2009, S. 88ff).

Für die glaubwürdige Verankerung von CSR im Unternehmen, muss neben deren Berücksichtigung in der Unternehmensphilosophie, auch eine Vision formuliert werden. Um diese zu erreichen, muss in der Unternehmensstrategie verankert werden sowie in der Entscheidungspolitik sichergestellt werden, dass keine divergierenden Handlungen ergriffen werden. Voraussetzung dafür ist, dass die CSR-Ansprüche ermittelt und artikuliert werden. Mit Hilfe eines strukturierten Managements sind diese in Maßnahmen zu übersetzen. Diese werden in die Geschäftsprozesse integriert, um die gesetzten Zwischenziele und schlussendlich die selbst ernannte Mission zu erfüllen

(BAUR 2008, S. 68f). Abbildung 49 veranschaulicht den beschriebenen Implementierungsprozess im Unternehmen.

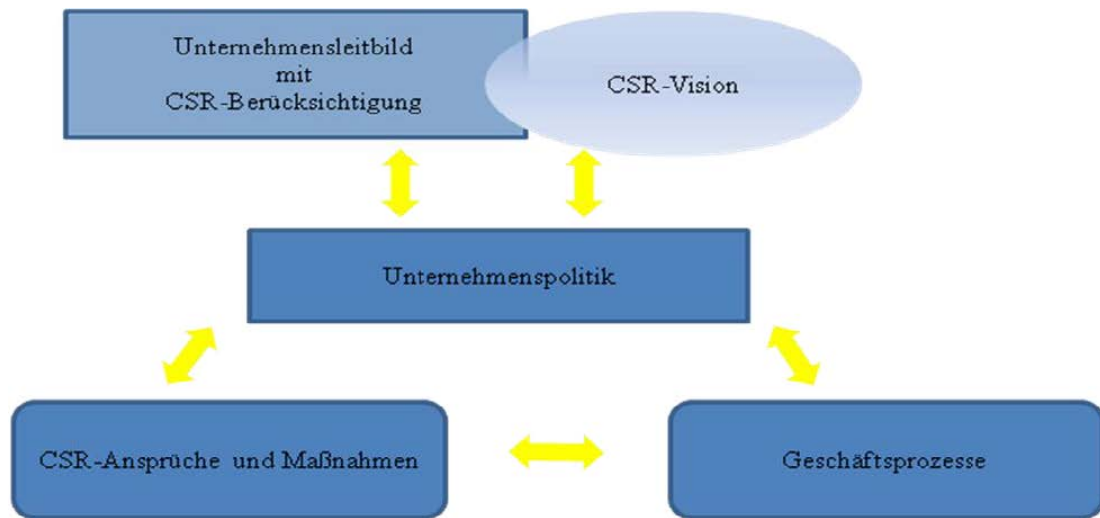


Abbildung 49: Implementierung von CSR im Unternehmen

Um die CSR-Absicht des Unternehmens der Belegschaft und Öffentlichkeit zu vermitteln, bedarf es einer internen sowie externen Kommunikation. Es ist essentiell, dass die Führungsebene versteht, was die Grundsätze und die mit der CSR gesetzten Ziele sind. Nur so kann eine effektive Datenerhebung, die den Umsetzungsprozess der einzelnen Maßnahmen überwacht, implementiert werden. Die Schulung der Mitarbeiter auf den darunter liegenden Hierarchieebenen ist ebenfalls sicherzustellen, da nur so eine stringente Verankerung in sämtlichen Betriebskomplexen gewährleistet werden kann. Durch die Partizipation können wertvolle Optimierungsvorschläge oder bisher unbekannte Problemfelder aufgedeckt werden, die nach Berücksichtigung den internen Verbesserungsprozess beschleunigen. Um das Vertrauen der Gesellschaft in das unternehmerische Handeln zu gewinnen und die sogenannte „License to operate“ zu erhalten, sind die eigenen Werte sowie Ziele transparent zu vermitteln (ERTEL et al. 2008, S. 160ff). Dies erfolgt mit Hilfe eines Nachhaltigkeitsberichtes, der „gegenüber der Öffentlichkeit und den verschiedenen Stakeholdergruppen darstellt, was Unternehmen tun, um ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden. Sie sind damit Grundlage des Stakeholderdialogs und wesentliches Element des Reputationsmanagements“ (ERTEL et al. 2008, S. 168).

Bei der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes können sich die Unternehmen an verschiedenen Leitlinien und Standards orientieren. Als Best Practice werden die Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) bezeichnet, da sie sämtliche

Komponenten der Nachhaltigkeit abdecken und eine Vergleichbarkeit zwischen den Unternehmen ermöglichen (EUROPÄISCHER KOMMISSION 2001). Einen noch detaillierteren Einblick in die Anforderungskriterien bietet das future/ IÖW-Ranking, das im Wesentlichen auch auf dem GRI basiert. Der Social Accountability Standard (SA 8000) offeriert die Auditierung von sozial angemessenen Arbeitsbedingungen und eine ISO 14001 Zertifizierung belegt das umweltverträgliche Wirtschaften (ERTEL et al. 2008, S. 168f). Grundsätzlich ist darauf zu achten, dass eine wahrheitsgemäße Berichterstattung vollzogen wird, in der neben Erfolgen auch Rückschläge offen dargelegt werden. Für ein authentisches Auftreten ist es auch wesentlich, mögliche Defizite und Herausforderungen zu artikulieren. Auch das klare Bekennen zur Gewinnmaximierung, die jedoch nicht auf Kosten anderer vollzogen werden soll, ist eine Voraussetzung, um das Vertrauen der Stakeholder zu erlangen.

Die Verankerung von CSR im Unternehmen kann etliche direkte ökonomische Effekte erzielen, so sind beispielsweise eine Motivationssteigerung der Mitarbeiter und eine effizientere Ressourcenallokation denkbar. Des Weiteren betreibt das Unternehmen durch die Offenlegung seines verantwortungsvollen Handelns Risikomanagement. Es verringert damit indirekt die Gefahr von Reputationsschäden (EUROPÄISCHER KOMMISSION 2001). Das Unternehmen kann ggf. einen Imagegewinn erzielen, was sich wiederum positiv auf den Absatz auswirkt. Der Verbraucher beurteilt den Hersteller als glaubwürdig und überträgt dies auch auf seine Produkte. Gerade für eine Bio-Schokolade ist dies essentiell, da es sich bei dem deklarierten Mehrwert um eine Vertrauenseigenschaft handelt. Ein weiterer Nutzen soll die Verbesserung der Beziehung zu Banken und Investoren sein, da diese durch das soziale Engagement die Rückzahlungsunfähigkeit minimiert sehen (BRAUN et al. 2010, S. 101).

Laut einer Umfrage der Agenturen Organic und Taste von rund 1.000 Personen im August 2010 hat sich herauskristallisiert, dass die Thematik Nachhaltigkeit eine zunehmende Verbraucherrelevanz erlangt hat. Eine gewisse unternehmerische Verantwortung wird, v.a. im Lebensmittelsektor, vorausgesetzt. Wird dieses Verhalten noch korrekt kommuniziert, ist in der Mittel- und Oberschicht eine Mehrpreisbereitschaft von 5-10% vorhanden. Häufig wird dabei das nationale Bio-Siegel mit dem Thema Nachhaltigkeit assoziiert (Süßwarenproduktion 2010, S. 8). Ein Bio-Schokoladenhersteller muss diesen Vorteil strategisch noch verstärken, indem er

zusätzlich ein glaubwürdiges CSR-Konzept initiiert und somit auch den steigenden Anforderungen der Stakeholder gerecht wird.

### **9.12 Zusammenfassung**

Der LEH verfügt in der Lieferkette häufig über eine ausgeprägte Verhandlungsstärke. Für den Hersteller, der eine Bio-Schokolade in sein Portfolio aufgenommen hat, übernimmt er die Vertriebsfunktion. Um eine effiziente Zusammenarbeit sicherzustellen, bedarf es der Koordination. Deren Ausgestaltung ist jedoch von den beidseitigen Machtverhältnissen abhängig. Grundsätzlich existieren Zieldivergenzen im operativen Geschäft, denen der Hersteller mit vier Basisstrategien begegnen kann: Anpassung, Konflikt, Kooperation und Umgehung. Werden die Verhaltensoptionen des Handels mit einbezogen, ergeben sich daraus weitere vier Koordinationsformen: Marketingführerschaft des Herstellers, Marketingführerschaft des Handels, Coopetition und Wertschöpfungspartnerschaft. Der Schokoladenhersteller wird versuchen die zuletzt genannte Form zu etablieren. Dazu werden Maßnahmen aus dem Relationship-Management ergriffen, wie das Key-Account-Management oder ECR, um eine langfristige Geschäftsbeziehung aufzubauen (MEFFERT 1999, S. 407ff).

Zur Implementierung einer Wertschöpfungspartnerschaft mit dem LEH muss das Unternehmen noch weitere Anforderungen erfüllen, z.B. Qualität, Lieferfähigkeit und Sicherheit. Zur Erfüllung der genannten Faktoren ist ein systematisches, methodisches Vorgehen notwendig, das im Kapitel 9.2 vorgestellt wird. Eine weitere relevante Voraussetzung ist die Rückverfolgbarkeit, die jedoch nur gegeben ist, wenn ein Bezug zum Kakaoanbauland besteht. Am Effektivsten erscheint eine vertikale Kooperation mit einer Kooperative/ Genossenschaft, die dem Hersteller gleichzeitig ein gewisses Mitspracherecht einräumt. Darüber hinaus kann das Engagement zur Kundenkommunikation genutzt werden.

Um einen Überblick von der komplexen Handelskette Kakao zu gewinnen (vgl. Kapitel 9.3), ist vorab ein verallgemeinerndes Organisationsschema abgebildet worden. Dies verdeutlicht die dezentrale Absatzstruktur. Auf die länderspezifischen Besonderheiten wird im Anschluss eingegangen. Im Fokus stehen dabei: Ghana, Elfenbeinküste, Kamerun, Indonesien, Costa Rica und die Dominikanische Republik. Zusammenfassend ist zu sagen, dass die global agierenden Verarbeitungskonzerne (ADM, Cargill etc.) eine erhebliche Marktmacht besitzen und eine große Anzahl von Kleinbauern mit

Informationsasymmetrien konfrontiert werden. Besonders für die Herstellung einer Bio-Schokolade ist es wichtig, dass direkte sowie faire Lieferbeziehungen bestehen. Mit einer vertikalen Kooperation wäre dieser Aspekt erfüllt. Zudem könnten positive Effekte für beide Partner erwirtschaftet werden, wie Qualitäts- und Quantitätssteigerungen durch Schulungen, die wiederum zur Verbesserung der Lebensbedingungen führen.

Grundsätzlich gelten Informationsasymmetrien, Zweifel an der Echtheit und das Kosten-Nutzen-Verhältnis als Kaufbarriere für Bio-Produkte (BÖCKER et al. 2004, S. 44). Deswegen muss eine glaubwürdige Kommunikation die Basis für alle Vermarktungsaktivitäten sein (REUTER 2010), da sonst ggf. auch Zweifel am gesamten Sortiment des Herstellers aufkommen. Häufig sind die Verbraucher nur ungenügend über die Eigenschaften von Bio informiert, so dass dahingehend Aufklärungsarbeit betrieben werden muss, um den Mehrwert zu verdeutlichen. Auch sollte zwischen Kunde und Kakaobauer virtuell ein persönlicher Bezug aufgebaut werden, ähnlich wie beim Landwirt in der Region, damit eine Nähe zum „Nutznießer“ besteht (HERTEL et al. 2008, S. 15ff). Das Unternehmen sollte also stets authentisch auftreten. Zudem sind die Vermarktungsaktivitäten so zu gestalten, dass die Herstellerphilosophie vermittelt wird. Dabei müssen die Verbraucher über sämtliche Kommunikationskanäle angesprochen werden, da v.a. die LOHAS sehr affin gegenüber neuen Medien sind.

Um die Glaubwürdigkeit der Kommunikationsmaßnahmen sicherzustellen, ist ein nachhaltiges Unternehmensverhalten essentiell. Das Thema Nachhaltigkeit ist jedoch zum Modebegriff avanciert und wird oft sehr unterschiedlich ausgelegt. In dieser Arbeit wird darunter verstanden, dass die jetzigen Generationen untereinander und für die Zukünftigen Verantwortung übernehmen. Dies umfasst aktuell eher die soziale und für die Nachfolgenden die ökologische Komponente. Wird die Nachhaltigkeit auf Unternehmen bezogen, wird es als CSR definiert. Diese ergreifen freiwillig Maßnahmen, die über das gesetzliche Mindestmaß hinausgehen (STOLL 2009, S. 60). CSR basiert auf einer langfristigen Perspektive, die eine ökonomische, soziale und ökologische Komponente hat. Diese Aspekte sollen in Einklang gebracht werden, um der Verantwortung gegenüber der Gesellschaft gerecht zu werden (STOLL 2009, S. 12). Dem Schokoladenhersteller obliegt die Aufgabe, geeignete Handlungsoptionen zu identifizieren, deren Ausgestaltung jedoch von der Geschäftstätigkeit abhängig gemacht werden sollte (BAUR 2008, S. 62). Die Aktivitätsbereiche werden dann in eine interne



und externe Dimension differenziert (EUROPÄISCHE KOMMISSION 2001). CSR muss, um glaubwürdig zu erscheinen, in der Unternehmensphilosophie und in der strategischen Entscheidungspolitik verankert werden. Des Weiteren sind die CSR-Ansprüche durch ein strukturiertes Management in die Geschäftsprozesse zu integrieren (BAUR 2008, S. 68f). Sowohl die getroffenen Maßnahmen als auch das unternehmensinterne Verständnis sind intern und extern an die Stakeholder zu kommunizieren. Für die zweite Variante werden meist Nachhaltigkeitsberichte verfasst, die den gängigen Standards entsprechen sollten (z.B. GRI).

## **10 Ergebnisse aus den Experteninterviews**

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse, die aus den Experteninterviews generiert werden konnten, dargestellt. Um die essentiellen Expertenaussagen besser auswerten zu können, wurden die Themenkomplexe teilweise in mehrere Abschnitte gegliedert oder in eine übergeordnete Thematik zusammengefasst.

### **10.1 Quantität und länderspezifische Anbauverteilung**

Eine exakte quantitative Angabe über die Verfügbarkeit von Bio-Kakao wurde von keinem Experten getätigt. Es herrschte eine gewisse Unsicherheit sich auf einen bestimmten Betrag festzulegen. So forderte auch EXPERTE 3: „bitte nehmen Sie die Zahlen nicht als absolute Angabe wahr.“ Dementsprechend unterschieden sich auch die Einschätzungen der Befragten.

EXPERTE 1 taxiert die verfügbare Menge an Bio-Kakao weltweit auf weniger als 5% von der gesamten Kakaoernte. Diese würde sich, bei einem Ertrag von 3,5 Mio. t, auf ungefähr 175.000 t belaufen. EXPERTE 3 vermutet die Quantität deutlich niedriger bei ca. 35.000-40.000 t. Etwa die Hälfte davon verfügt zusätzlich über eine Fair Trade-Zertifizierung. EXPERTE 4 schätzt die Verfügbarkeit von ökologischen, fairen Kakao auf 10.000-15.000 t, Bio-Kakao auf 20.000 t und Fair Trade-Kakao auf 65.000 t jährlich. Zudem nimmt er eine leicht positive, quantitative Entwicklung beim Import wahr, wobei er deren Anteil bei ca. 5% einstuft.

Die länderspezifische Anbauverteilung wird von Südamerika dominiert. Hier kultiviert v.a. die Dominikanische Republik etwa 50% des jährlichen Bio-Kakaoangebotes. Auch Costa Rica, Bolivien, Ecuador sowie Peru praktizieren die Bewirtschaftungsform. Afrika wird dieser Tendenz ebenfalls folgen. So ist Ghana bereits im fairen Handel aktiv und „weist dabei stabile Prinzipien auf“. Tansania produziert schon auf einem niedrigen Niveau und Uganda kann bereits um die 5.000 t offerieren. Im Zusammenhang mit biologischen/ fairen Kakaoanbau wird die Dominikanische Republik genannt (EXPERTE 3).

## 10.2 Verfügbarkeit und Liefersicherheit

In der Regel ist die Verfügbarkeit von Bio-Kakao gegeben. Es sind nur selten Engpässe zu verzeichnen. Diese sind zeitlich bedingt und abhängig von den Erntezeitpunkten in den jeweiligen Anbauländern. „Momentan (August 2010) ist es schwer dominikanischen Bio-Kakao zu bekommen, da sich die Ernte dort verschoben hat“ (EXPERTE 3). Die am Markt erhältliche Menge an fairen, biologischen oder fairen Kakao wird von EXPERTE 2 als problematisch eingestuft.

Als grundsätzlich positiv wird die Liefersicherheit bewertet. EXPERTE 3 bezieht die Rohstoffe von Kooperativen aus der dominikanischen Republik, Peru, Ecuador, Tansania sowie Uganda (von den beiden zuletzt genannten eher sporadisch wegen der geringen Mengen). Es herrscht eine sehr hohe Vertragstreue, die auch in der Struktur des Bio-Marktes begründet ist. „So liegt es mit daran, dass der Bio-Kakaomarkt sehr klein ist und so der Lieferant bei Vertragsbruch schnell einen schlechten Ruf kriegen würde.“ Das Unternehmen hält jedoch immer einen Sicherheitsbestand und kauft die Mengen frühzeitig zu Festpreisen ein (im August für 2011). Die Liefersicherheit bei konventionellen Kakao wird schlechter bewertet. Als Beispiel wurde ein Brand vor ca. 5 Jahren im Landwirtschaftsministerium von Venezuela genannt, durch den einige Monate keine Ware ausgeliefert wurde.

EXPERTE 4 beurteilt die Liefersicherheit und Vertragstreue mit einer 1-2 nach dem Schulnotensystem. Den Kakao bezieht er von Händlern, Kooperativen und privaten Plantagen. Hingegen ist die Rohstoffverfügbarkeit von biologischem Kaffee, laut EXPERTE 2, nur schwer gegeben, da die Kooperativen im Direktverkauf nur eine geringe Vertragstreue aufweisen und häufig Probleme mit der Logistik sowie Bürokratie haben. Werden Rohstoffhändler zwischen geschaltet, verbessert sich die Situation signifikant.

## 10.3 Qualität

EXPERTE 4 erkennt keine qualitativen Unterschiede von fairen und konventionellen Kakao. Die biologische Variante wird schlechter bewertet, da häufig Insektenbefall festgestellt wird. Eine Ursache sind die geringen Mengen, wodurch „es sich für die Bauern nicht lohnt eine Klassifizierung bzw. Sortierung vorzunehmen.“ Als Beispiel wird der Ecuador-Bio-Kakao angeführt, der etwas kleinere Bohnen aufweist, was mit

der fehlenden Düngergabe begründet wird. Liegen Qualitätsmängel vor, wird in der üblichen Weise verfahren, das heißt mit einer Beanstandung an den Lieferanten.

EXPERTE 1 differenziert nach den Produktionsländern. So weist er Brasilien sowie Costa Rica gute Qualitäten zu. Probleme hat die Dominikanische Republik, die jedoch über selbstbewusste Kleinbauern verfügt, was die Entwicklung positiv beeinflussen wird. Grundsätzlich ist erhöhte Schulungsarbeit auf den Plantagen erforderlich, da häufig geringe Kenntnisse existieren. Beispielsweise wäre eine Standardisierung der Fermentation notwendig, was über direkte Investitionen und Kooperationen realisiert werden könnte. Fair Trade-Kakao ist häufig übersäuert, was mit der schlechten Beratertätigkeit der wenigen Angestellten in den Landwirtschaftsministerien zusammenhängt. Hier wäre ein Ausbau sinnvoll. Es gibt jedoch auch externe Faktoren, die einen Einfluss auf die Sensorik des Kakaos haben. „Beispielsweise korreliert Regen mit einer sauren Pulpa, die wiederum mit einem guten Geschmack mit fruchtigen Noten korreliert.“ Der Cadmiumgehalt wird allgemein als kritisch bewertet, da bei einer Festlegung von niedrigen Grenzwerten durch die EU die Vermarktung von Plantagenschokoladen gefährdet wäre.

EXPERTE 2 ist sich ebenfalls der potentiellen Belastung des Kakaos mit im Boden befindlichen Stoffen, wie Cadmium, bewusst. Dennoch schreibt er ihm gleichmäßige Qualitäten zu, da er Schädlingen gegenüber relativ robust ist. Auch der EXPERTE 3 statuiert eine hohe Qualität, „was ein großer Vorteil von Bio-Kakao ist“. Alle Anbauländer werden positiv bewertet, so muss bei dominikanischen Bohnen zwischen Sanchez (unfermentiert) und Hispaniola (fermentiert) unterschieden werden, was jedoch vor dem Kauf geregelt ist. Qualitativ ist Bio-Kakao hochwertiger als konventioneller, da er weniger Defekte hat. Er ist frei von Pestiziden, Schimmel sowie violetten Bohnen und verfügt über eine optimale Bohnengröße. Zudem ist der Geschmack ausgeprägter. Im Unternehmen hat es bisher nie Beanstandungen gegeben. Mit Kakao aus Peru wurden besonders überzeugende Ergebnisse erzielt.

## **10.4 Preise**

Der Preisunterschied von Bio-Kakao im Vergleich zur konventionellen Ware hängt, laut EXPERTE 4, stark von der Sorte ab. Es existieren Differenzen, die kleiner als 100 €/ t sind, aber auch Aufschläge bis zu 1.000 €/ t. „Im Durchschnitt liegt er bei ein paar hundert Euro.“ Zudem wird bei der Preisentwicklung eine Tendenz zur Fluktuation festgestellt.

Auch EXPERTE 3 definiert den monetären Aufschlag über die Provenienzen. Er betont, dass dieser, genau wie bei konventionellen Kakao, beispielsweise aus Ecuador, bezahlt werden muss. Die Bio-Prämie wird auf 500-1.000 US \$ taxiert und die Fair Trade-Prämie beträgt 150 US \$. Aktuell hat sich das Preisgefälle verschoben, da der dominikanische Bio-Kakao, aufgrund des geringen Angebotes, teurer ist als der ecuadorianische. Letztendlich wird der erhöhte Produktionsaufwand bei Bio-Halbfabrikaten mit einem Preisaufschlag von etwa 10% entlohnt.

EXPERTE 2 kann den ökologischen Preisaufschlag nicht verallgemeinern, da er von unterschiedlichen Qualitäten und dem Kaufzeitpunkt abhängt.

## **10.5 Praktische Umsetzung**

### **10.5.1 Zertifizierung**

Die Bio-Zertifizierung wird von allen Experten als sicher eingestuft. EXPERTE 4 kritisiert jedoch die hohen Kosten, die ein quantitatives Wachstum begrenzen. Denn häufig wird die ausgezahlte Produzentenprämie „als nicht interessant genug eingeschätzt“.

EXPERTE 3 schätzt v.a. die Arbeit der Kontrollstellen, da sie immer bemüht sind, aufkommende Unklarheiten zu beseitigen. Für eine Bio-Zertifizierung müssen alle Produktionsabläufe vom Wareneingang bis -ausgang dokumentiert werden. Zudem wird das Unternehmen einmal im Jahr auf die Einhaltung der Vorschriften kontrolliert, wie beispielsweise die Trennung von allen konventionellen und biologischen Rohstoffen. Grundsätzlich wird die Vermarktung stringent überwacht, so dass bei jeglichen Zweifeln eine biologische Deklaration verboten wird. „Da es keine durchgehende Kennzeichnung bei den gesamten Säcken im Container gegeben hat, wurde sogar einmal Kakao als Bio-Ware gesperrt. Trotz der Bestätigung von der hiesigen

Kontrollstelle wurde es nicht akzeptiert und alles zurückgewiesen. Für die Kooperative ist es ein erhebliches Verlustgeschäft gewesen.“ Will sich eine Kooperative nach den Richtlinien des ökologischen Landbaus zertifizieren, ist von einer Umstellungszeit von zwei bis drei Jahren auszugehen. Die genaue Festlegung erfolgt anhand der entnommenen und untersuchten Bodenproben. In diesem Zeitraum hat sie mehr Ausgaben und eine geringere Ausbeute. Zudem muss der Kakao als konventionell vermarktet werden.

Aus eigenen Erfahrungen berichtet EXPERTE 2, dass die Kontrollen von den Kooperativen als streng, aber fair wahrgenommen werden.

### **10.5.2 Herstellung und Lieferung**

Um die Trennung der Rohstoffe zu gewährleisten, wurde im Unternehmen von EXPERTE 3 ein spezieller Bio-Lagerbereich eingerichtet. Wird die Verarbeitung von konventionell auf Bio umgestellt, wird mit Spülchargen gearbeitet. Die Verluste, die bei der Herstellungsweise entstehen, werden ebenfalls von der Kontrollstelle überprüft. Grundsätzlich ist im gesamten Produktionsprozess und an allen Anlagen eine Ausweisung von Bio erforderlich.

Bemängelt wird die erschwerte Warenlieferung durch den Zoll in Hamburg. Die Fracht muss vorher bei den Behörden angemeldet werden, ins Zolllager gebracht werden und wird erst bei der Verladung verzollt. Dementsprechend muss ein Beamter vor Ort sein, was wiederum zusätzliche Kosten verursacht. In Antwerpen entfällt die gesonderte Behandlung (EXPERTE 3). EXPERTE 2 hat durch diese Vorgehensweise sogar schon Verzögerungen von zwei Monaten erlebt.

## **10.6 Eigeninitiative in den Anbauländern**

Unternehmerisches Engagement in den Ursprungsländern wird von allen Befragten als positiv eingeschätzt. EXPERTE 1 bewertet es als essentiell, um eine langfristige Qualitätssicherung zu garantieren. Am effektivsten gestaltet es sich, wenn auf der eigenen oder kooperierenden Plantage Fördermaßnahmen, wie ein Schulbau, etabliert werden. Der Aufwand an finanziellen Mitteln ist dabei häufig gering.

Im Betrieb von EXPERTE 3 werden Eigeninitiativen in den Ursprungsländern nicht vollzogen, da sie oft über ortsansässige Händler kaufen. Dennoch haben sie ihre

Rohstofflieferanten eingeladen, so dass sie einen Eindruck von der weiteren Verarbeitung des Kakaos erhielten.

## 10.7 Kunden

EXPERTE 4 erkennt bei seinen Kunden nur eine Bereitschaft ökologische Rohstoffe nachzufragen, wenn ein entsprechender Absatz möglich ist. Oft werden Zertifikate zur Bestätigung bestimmter qualitativer Eigenschaften gefordert, wie der Cadmiumgehalt. Der Konsument weist eine stagnierende bis sinkende Mehrpreisbereitschaft für Bio-Produkte in Krisensituationen auf. Lediglich eine begrenzte Käuferschicht ist bereit höhere Ausgaben zu entrichten.

EXPERTE 2 vertritt mit der Ansicht, dass es eine hohe, tendenziell steigende Zahlungsbereitschaft für Bio/ faire-Produkte gibt, eine konträre Meinung. Diese Entwicklung sieht auch EXPERTE 3 bei Industriekunden bestätigt. Denn „hier ist Nachhaltigkeit ein großes Thema. Es will kein Unternehmen in den Fokus von Greenpeace geraten. Wir haben sogar einen Kunden, der nur faire, biologische Halbfabrikate kauft, diese jedoch nur als Bio vermarktet. Er will einfach sicher gehen und etwas Gutes tun.“ Die großen Schokoladenhersteller akzeptieren die Preise, wobei sich die Zuwachsraten eher moderat gestalten. Es gibt jedoch viele Gelegenheitskäufer, die Saisonartikel produzieren. Bei Geschäften mit den „richtigen Ökos, stellt man schnell fest, dass sie anders denken. Sie sind idyllischer und relaxter.“

## 10.8 Kommunikation

Die Kommunikation hat bei allen Experten oberste Priorität, ist aber schwierig zu gestalten. Für EXPERTE 2 ist es relevant, dass umfassende Informationen vorliegen und ein direkter Kontakt zum Ursprung besteht. Zudem sollte eine Rückkopplung zum Verbraucher geschaffen werden, „wie, das ist passiert, weil ihr mitgemacht habt.“ Grundsätzlich sind geschulte Mitarbeiter die Voraussetzung für eine glaubhafte, zielgerichtete Kommunikation, da die Nachhaltigkeit stringent im Unternehmen verankert sein muss. Es muss immer vermieden werden, „halbgare Informationen rauszugeben oder etwas zu vertuschen. Sonst befindet man sich leicht in der Greenwashing-Falle.“ Auch eine klare Bekennung zur Gewinnmaximierung und Win-Win-Situation ist notwendig, „um sich ein Image aufzubauen, das klar macht, nicht auf Kosten anderer verdienen zu wollen. Hierbei ist es von Vorteil, die Projekte von Fair

Trade zu nutzen.“ Erfolgreich wird eine Vermarktung jedoch erst, wenn die Produktqualität überzeugt.

EXPERTE 3 erteilt der Kommunikation einen so hohen Stellenwert, dass „die Angst nicht glaubwürdig zu sein“, häufig den Markteintritt verhindert. Ein Imageverlust hätte für ein großes Unternehmen, mit einem breiten Produktportfolio, fatale ökonomische Folgen. Die Konsumenten stellen sich die Frage, ob das biologische Produkt schlechter ist, da sie das Konventionelle als gut empfinden oder zweifeln im schlimmsten Fall alles an.

## **10.9 Soziale Bedingungen**

### **10.9.1 Kinderarbeit**

EXPERTE 3 rät seinen Kunden in der Dominikanischen Republik oder Südamerika einzukaufen, da es sich um große Plantagen mit Angestellten handelt. Dieser Faktor schließt Kinderarbeit von vornherein aus. In Westafrika hingegen dominieren die Kleinbauern, die ihre Flächen mit der ganzen Familie bewirtschaften. Auch der EXPERTE 1 bewertet die Elfenbeinküste als potentiell gefährdet, da die Familien sehr kinderreich sind und jedem Einzelnen i.d.R. nur eine geringe Wertschätzung entgegengebracht wird.

Nach der Bio-Zertifizierung ist, laut EXPERTE 2, häufig Kinderarbeit ein Problem, da i.d.R. keine Aufsicht vorhanden ist. Die Schulen sind wegen unzureichender Infrastruktur nicht erreichbar. Erhöht sich die Anzahl der Schulen, verringert sich die Zahl der Vorfälle. Es muss aber grundsätzlich differenziert werden, ob die Kinder eine Zwangsarbeit verrichten oder nur mithelfen, wie auch in Deutschland. Einige Eltern verweigern ihren Kindern jedoch den Schulbesuch, „da sie Angst haben, dass die Kinder sie später verlassen und keiner für sie im Alter sorgt“. Eine geeignete Maßnahme gegen Kinderarbeit ist Fair Trade, da die Eltern bei steigenden Erlösen nicht auf deren Arbeit angewiesen wären. Zusätzlich müsste in die Infrastruktur, Schulen und Lehrer investiert werden.

### **10.9.2 Fair Trade**

EXPERTE 2 erläutert den Zertifizierungsprozess für Fair Trade aus eigener Erfahrung: „die Kooperativen wenden sich an FLO, um ins Handelsregister aufgenommen zu



werden. Anfangs muss ein Antrag ausgefüllt werden, der Angaben zur Plantagengröße, Erntemengen, Produkten etc. beinhaltet. Dies ist meist schon eine bürokratische Herausforderung, so dass NGO's und Berater den Vorgang unterstützen. Nach der kostenpflichtigen Antragsprüfung folgt die erste Kontrolle, die sich über mehrere Tage zieht. Wenn Mängel festgestellt werden, wird ein weiteres Mal kontrolliert. Ist alles in Ordnung, wird erfolgreich zertifiziert. Bei den jährlichen Kontrollen werden alle Bücher gesichtet, da eine strikte Verwaltung gefordert wird. Zusätzlich erhalten die Kontrollen eine effiziente Wirkung durch ihre hohen Kosten.“

Beabsichtigt ein Hersteller eine faire Schokolade zu vermarkten, muss er einen geeigneten Kakaoproduzenten identifizieren. Dabei bietet Transfair Hilfestellung. Um die Rohstoffqualität zu beurteilen, müssen Muster gesichtet werden. Überzeugt die Ware, wird eine Zusammenarbeit mit dem Produzenten vertraglich verankert. Zur Festlegung einer geeigneten Kommunikationsstrategie „sind die Berater von Transfair nicht zu empfehlen.“ Abschließend wird das Unternehmen von Transfair zertifiziert. Die entstehenden Kosten hängen von der Betriebsgröße ab. Zudem müssen laufende Lizenzgebühren für Kakao bezahlt werden. An die Produzenten ist ein festgelegter Mindestpreis, die soziale Prämie sowie ggf. ein Bio-Aufschlag, der höher ist als die soziale Prämie, abzuführen. Der Erlös für die Kleinbauern ist als ausreichend zu bezeichnen (EXPERTE 2).

### **10.9.3 Andere Labels**

EXPERTE 2 ist der Meinung, dass Rainforest Alliance (R.A.) schwer greifbar ist, da die Kommunikation „schlecht und schwammig“ ist. Zudem ist nicht nachgewiesen, ob sich die Einkommen der Produzenten durch eine Zertifizierung erhöhen. Der Aufwand für die Hersteller ist mit einer geforderten Mindestmenge von 30% zertifizierten Zutaten gering. „Zu Fair Trade steht das Logo dementsprechend in keinem Verhältnis. Auch der Standard SA 8000 ist nicht so speziell, da er beispielsweise keine Mindestpreise festlegt.“

Der EXPERTE 3 ordnet Rainforest Alliance noch in die Entstehungsphase ein. Die Strukturen sind nicht fest etabliert und befinden sich noch im Aufbau. „Bei der eigenen Zertifizierung wurde man allein gelassen, keiner wusste, dass noch ein Papier fehlt. Danach ist es gut zu handhaben. UTZ ist Fair Trade ziemlich ähnlich, jedoch eher auf große Plantagen spezialisiert.“

---

## 10.10 Trends und Entwicklung

Für EXPERTE 1 wird die Kakaobranche langfristig höhere Qualitäten aufweisen. Dabei sensibilisiert sich das Bewusstsein der Verbraucher zunehmend und es werden mehr diversifizierte Kakaoprodukte offeriert. Auch das Segment der Gesundheitsschokolade wird wachsen. EXPERTE 3 vermutet eine steigende Entwicklung im Bereich Single-Origin und dunklen, biologischen Schokoladen.

Alle Experten sind überzeugt, dass sich die Unternehmen zunehmend sozial engagieren. EXPERTE 2 prophezeit eine Professionalisierung, bei der große Unternehmen v.a. Probleme in der Kommunikation haben. Grundsätzlich ist dieser Trend aber als positiv zu werten, da mehr Nachhaltigkeit implementiert wird. Dem stimmt auch EXPERTE 3 zu, „da alle grüner, nachhaltiger, sauberer und ohne E-Nummern sein wollen.“ Diese Anforderungen müssen zukünftig für den Kunden erfüllt werden. Als negativ ist aber eine zunehmende Siegelflut zu bezeichnen, die den Konsumenten verwirrt. Eine erhöhte Konzentration ist deshalb dringend erforderlich.

Momentan begrenzt die Verfügbarkeit von Bio-Kakao die Entwicklung. Sobald ein großer Hersteller eine ökologische Schokolade launcht, wird die Konkurrenz ebenfalls mit Produkten folgen. Eine andere Variante wäre, dass der LEH Druck auf die Anbieter ausübt und so zu einer dynamischen Branchenentwicklung beiträgt. Ansonsten zeichnet sich für den Bio-Schokoladenmarkt eine stagnierende bis leicht positive Entwicklung ab. Als problematisch und unethisch wird allgemein die Börsenspekulation mit Kakao bezeichnet (EXPERTE 3).

## **11 Tool zur Produkteinführung**

Dieses Kapitel zeigt vorab allgemein, welche Faktoren gegeben sein müssen, damit ein Lebensmittelhersteller einen glaubwürdigen Markteintritt ins Bio-Segment vollziehen kann. Anschließend werden speziell die Produktfaktoren für eine ökologische Schokolade erörtert. Die Aspekte, die im Folgenden analysiert werden, haben einen universellen Geltungsbereich. Ziel ist es, die Erkenntnisse aus den analytischen und strategischen Teilen der Arbeit in diesem Tool prägnant zusammenzufassen, das als praktische Entscheidungsunterstützung für einen Schokoladenhersteller dient. Des Weiteren sind Informationen aus Fachgesprächen mit Führungskräften und einem Unternehmer, die in der Schokoladenindustrie tätig sind, involviert. Ein Anspruch auf Vollständigkeit wird nicht erhoben, da die Schwerpunkte nach Ermessen der Autorin gesetzt wurden und zudem jeweils die spezifische Betriebssituation/ -organisation zu berücksichtigen ist.

### **11.1 Faktoren zur Vermarktung eines Bio-Produktes**

Eine Basisvoraussetzung für den Markteintritt eines Lebensmittelherstellers ist, dass er über geeignete biologische Rohstoffquellen verfügt oder Zugang dazu hat. Diese müssen mit den unternehmensinternen Spezifikationen (Qualität, Quantität etc.) konform sein und eine hohe Vertragstreue aufweisen. Unabdingbar ist dabei eine genaue Kenntnis über die Lieferkette, um die Rückverfolgbarkeit sicherzustellen. Der Aufbau einer vertikalen Kooperation wirkt sich positiv auf das gegenseitige Vertrauen aus und manifestiert die langfristige Zusammenarbeit. Werden die Agrarerzeugnisse aus Entwicklungsländern erworben, sollten Projekte zur Verbesserung der Lebensumstände (z.B. im Bereich Bildung, Gesundheit) initiiert werden, die wiederum auch für die externe Kommunikation genutzt werden können. Grundsätzlich müssen alle Akteure in der Lieferkette fair behandelt werden, darunter sind u.a. eine gerechte Entlohnung, die Einhaltung sozialer Standards usw. zu verstehen.

Vor der Vermarktung des Bio-Produktes sind sämtliche rechtliche Anforderungen (vgl. Kapitel 7.2.1) zu erfüllen. Die innerbetriebliche Wertschöpfung ist dementsprechend zu planen, dass economies of scale generiert werden können (geringe Rüstzeiten etc.). Besteht die Option, Halbfabrikate zu kaufen, ist dies u.a. aufgrund der Glaubwürdigkeit und Rückverfolgbarkeit kritisch abzuwägen. Um einen reibungslosen Produktions-

prozess zu gewährleisten, sind ggf. geeignete Fachkräfte anzuwerben sowie interne/externe Schulungen durchzuführen.

Der Marketing-Mix (Product, Promotion, Placement, Price) ist optimal zu gestalten, um eine breite Akzeptanz in der Bevölkerung zu erreichen. Die Prozesseigenschaft Bio sollte dementsprechend als Zusatznutzen ausgelobt werden. Für eine gezielte Positionierung ist die Branche mit den Konkurrenzprodukten zu analysieren. Dem Verbraucher muss beim Verzehr eine herausragende Qualität mit einem unikaten, sensorischen Erlebnis offeriert werden. Auch die optische Gestaltung muss dabei höchsten ästhetischen Ansprüchen genügen. Das Preis-Leistungsverhältnis muss ebenfalls überzeugend sein, so dass die Zahlungsbereitschaft der Konsumenten gegeben ist. Bei der Preissetzung sind die Ansprüche des Handels zu berücksichtigen, um einen Anreiz zur Leistung zu bieten. Eine etablierte Wertschöpfungspartnerschaft wirkt auf den Verhandlungsprozess förderlich.

Um den Vertrauensaufbau für den Verbraucher zu erleichtern, sollte sich das Unternehmen eine entsprechende Reputation aufbauen. Die Bereitstellung von Informationen zum Produktionsablauf vermittelt einen persönlichen Bezug zum Erzeuger und erhöht den Grad der Transparenz. Unterstützend kann auch eine soziale Zertifizierung mit Fair Trade vorgenommen werden. Um glaubwürdig zu sein, ist die Kommunikation auf sämtlichen Kanälen zu implementieren. Diese externen Maßnahmen basieren auf einem stringenten nachhaltigen Herstellerverhalten in sämtlichen Geschäftsprozessen. Es beinhaltet darüber hinaus einen regelmäßigen Stakeholder-Dialog, der die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung verdeutlicht.

## 11.2 Faktoren zur Produkteinführung einer Bio-Schokolade

In Abbildung 50 wird ersichtlich, welche einzelnen Schritte zur Produktentwicklung verfolgt werden müssen.

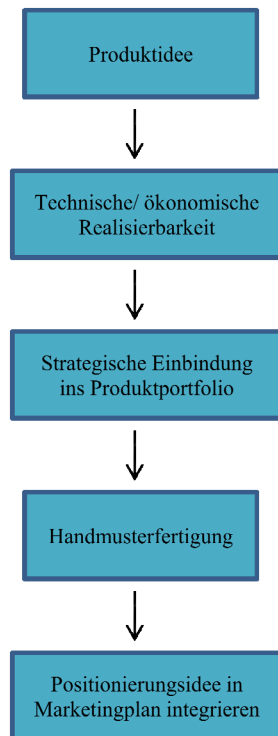


Abbildung 50: Entwicklungstool

In einem ersten Schritt sind Produktideen in der Marketingabteilung zu sammeln. Zur Anregung können hierbei interne und externe Quellen genutzt werden. Die gesammelten Ideen werden dann jeweils einer Prüfung auf Realisierbarkeit unterzogen, in der neben technischen und ökonomischen Gesichtspunkten auch strategische Aspekte miteinbezogen werden (Koch 1999, S. 193ff). Das Unternehmen muss bei dem potentiellen Schokoladenprodukt sicherstellen, dass es strategisch ins Portfolio passt und es sinnvoll ergänzt. Es sollten keine Substitute im eigenen Sortiment oder nur wenige auf dem Markt existieren. Da es sich beim Bio-Schokoladensortiment im LEH um eine Nische handelt, ist die Wettbewerbssituation nicht so stark ausgeprägt, wie im konventionellen Segment. Es existieren nur relativ wenige Substitute. Dies vereinfacht die Fokussierung auf die maßgeblichen Geschmacksnuancen. Darunter ist zu verstehen, dass der Produzent sich nur von wenigen Schokoladen unterscheiden muss, um die Aufmerksamkeit der potentiellen Kunden zu wecken. Strebt der Hersteller mit seiner Produktvariante eine Differenzierung vom gesamten Bio-Schokoladenmarkt (inklusive

Fachmärkte und Reformhäuser etc.) an, ist erhebliche Kreativität gefragt. Durch zahlreiche Messebesuche konnte von der Autorin der Trend erkannt werden, dass die Schokoladen häufig sehr ungewöhnliche Kompositionen aufweisen und seltene Indregenzen beinhalten, wie Salz, grüner Tee oder exotische Früchte.

Die F+E-Abteilung sollte rechtzeitig in die grobe Projektplanung mit eingebunden werden, um die praktische Umsetzbarkeit zu beurteilen. Ist diese grundsätzlich gegeben, wird zu einem späteren Zeitpunkt ein Briefing stattfinden, indem sämtliche Produkteigenschaften besprochen und ggf. diskutiert werden. Nach Einigung erfolgt die Herstellung von Handmustern, die sensorisch bewertet werden. In diesem Stadium erfolgt eine Musterproduktfreigabe, Ablehnung oder eine Modifikation der Rezeptur, um das Marketingkonzept zu erfüllen. Die, ggf. nach einer weiteren Verkostung positiv bewerteten Proben werden dann mit Einlagerungstests auf ihre Haltbarkeit überprüft. Die bestehenden Vorschläge werden, nach Vorliegen von Spezifikationen, nochmals einer wirtschaftlichen Analyse (Break-even-Point, Kapitalwertmethode oder Best/Worst Case Szenario) unterworfen (Koch 1999, S. 209ff). Dabei sind u.a. die Rohstoff-, Investitions- und Personalkosten mit einzubeziehen. So kann bspw. aufgrund eines aktuellen Anlasses eine Produkteinführung verschoben werden, wie die Herstellung einer dunklen Schokolade mit hohem Kakaoanteil. Dies erscheint nach heutigen Stand (Februar 2011) unrentabel, da sich der Kakaopreis an der New Yorker Rohstoffbörse für Mai-Kontrakte bei 3.574 US-\$/ t befindet, was der Höchststand seit 32 Jahren ist (SÜßWARENPRODUKTION 2011, S. 1). Über eine Preissenkung lässt sich wegen der Unruhen an der Elfenbeinküste nur spekulieren. Besteht dennoch ein Umsatzpotential für die Bio-Schokolade, ist eine entsprechende Positionierungsidee zu entwerfen, die dann in den Marketingplan integriert wird.

Eine Schokolade sollte den Wünschen der Konsumenten entsprechen, also die Insights befriedigen (Abbildung 51). Handelt es sich um eine innovative Süßwarencreation, muss das Bedürfnis beim Kunden geweckt werden. Hierbei können Motive, wie das Auftreten als Gönner bspw. beim Verschenken hochwertiger Pralinen oder der Genussaspekt, anvisiert werden.

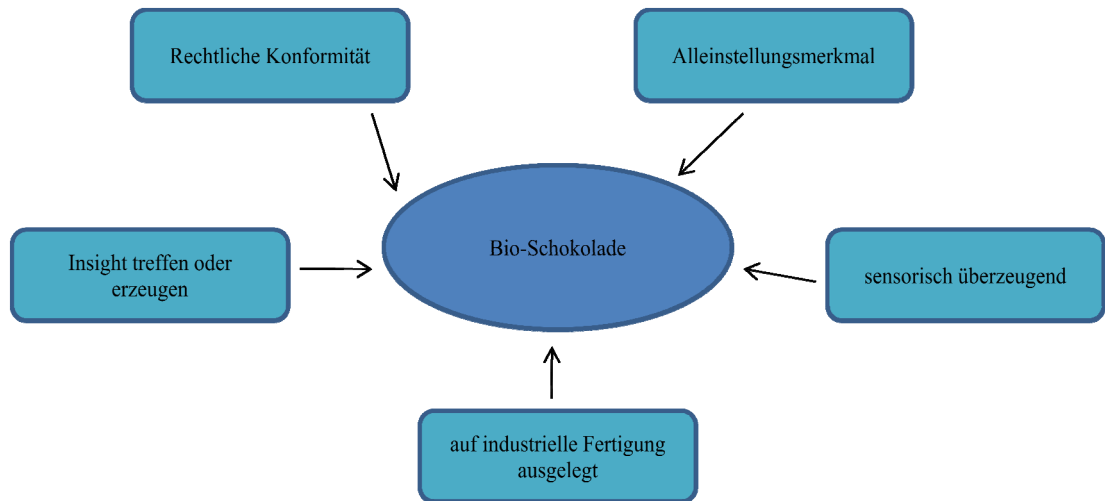


Abbildung 51: Produkttool

Grundsätzlich muss sichergestellt werden, dass die entwickelte Bio-Schokolade sensorisch überzeugt. Durch die Verwendung ökologischer Rohstoffe dürfen keine Abstriche am Geschmack toleriert werden. Der Verbraucher hat tendenziell eher höhere Erwartungen an den Genusswert, was den unternehmensinternen Qualitätsanspruch zusätzlich steigert. Demnach dürfen unter keinen Umständen geschmackliche Beeinträchtigungen im Vergleich zum konventionellen Sortiment existieren.

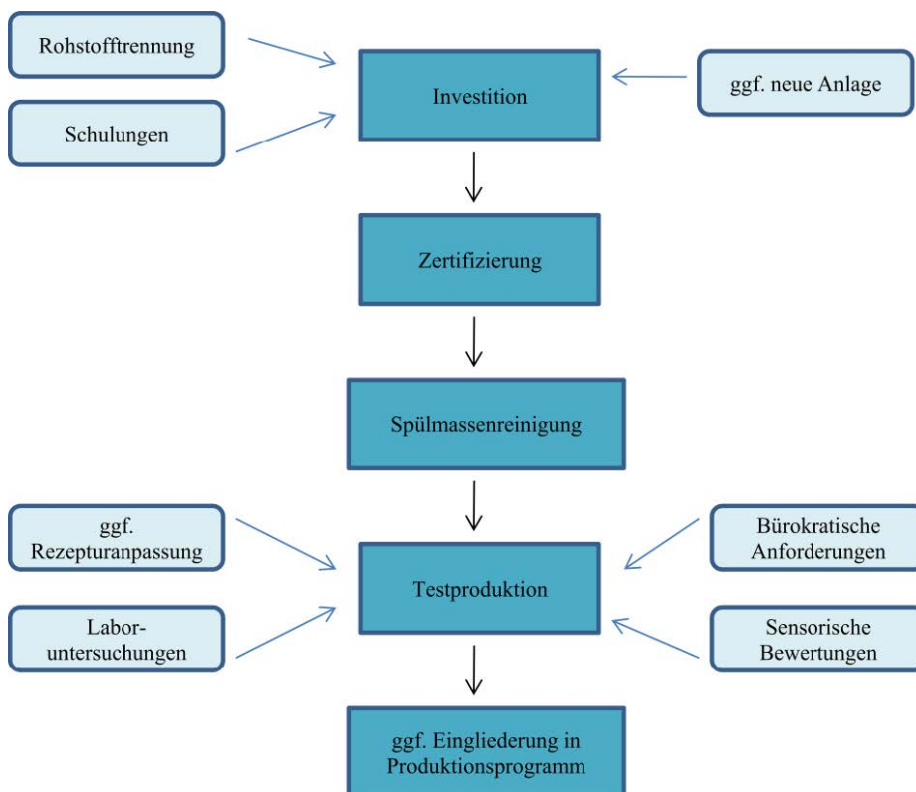


Abbildung 52: Produktionstool

Bevor das Bio-Produkt industriell hergestellt wird, sind Investitionen zu tätigen, um die Zertifizierung zu erhalten (Abbildung 52). Vor der Testproduktion ist, bei Benutzung von einer Linie, eine Spülmassenreinigung zu implementieren. Während der Fertigung ist ein größerer bürokratischer Aufwand notwendig, da die Rückverfolgbarkeit im gesamten Verarbeitungsprozess sicherzustellen ist. Es wird sich zeigen, ob die anvisierte technische Übertragung von der handwerklichen Produktion auf eine industrielle Anlagenstraße gegeben ist. Entstehen Komplikationen bei der Verfahrenstechnik, muss identifiziert werden, worin sie sich begründen. In jedem Fall muss die Rezeptur dahingehend verbessert werden, dass der Bruch auf ein wirtschaftlich vertretbares Mindestmaß minimiert wird und die Voraussetzung für einen reibungslosen Ablauf gegeben ist. Während und nach dem Herstellungsprozess werden Stichproben der Charge im Labor untersucht. Die sensorischen Eigenschaften der Schokolade müssen ebenfalls dem unternehmensinternen Standard entsprechen. Der Bewertungsmaßstab orientiert sich nah am Handmuster, so dass ein vollends überzeugendes Geschmacksergebnis vorliegen muss. Auch hinsichtlich der Optik dürfen nur geringfügige Abstriche gemacht werden, so sind wenige Kratzer, ein ausgeprägter Glanz und eine ansprechende Form etc. obligatorisch. Wird das Produkt von den Entscheidungsträgern, aufgrund der vorliegenden Ergebnisse, angenommen, muss eine Integration ins Fertigungsprogramm erfolgen.

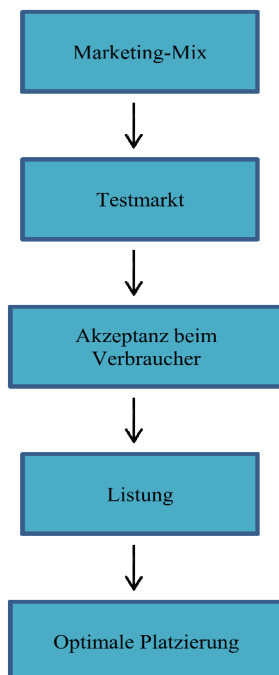


Abbildung 53: Vermarktungstool



Zur erfolgreichen Vermarktung der Bio-Schokolade muss ein stimmiger Marketingmix entwickelt werden, wie Abbildung 53 darstellt. In diesem muss der Zusatznutzen Bio deutlich herausgestellt werden, ohne den Grundnutzen zu vernachlässigen. Zudem dürfen die Vermarktungsaktivitäten nicht im Widerspruch zum bisher konventionellen Sortiment stehen, wie bspw. die Auslobung von „Bio ist einfach immer besser“. Um zu ermitteln, ob die Schokolade von den Konsumenten akzeptiert wird, durchläuft sie eine Testmarktphase. Hierbei wird auch die Wirkung der absatzpolitischen Instrumente, die auf dem Marketing-Mix basieren, wie Werbung und Preisgestaltung, analysiert. Bei der Datengenerierung wird sich v.a. auf die Wiederkaufsrate, Käuferreichweite sowie Abverkauf fokussiert. Des Weiteren sind Informationen zur Markenbekanntheit und Rotation bedeutend, um Rückschlüsse auf das Marketingkonzept zu ziehen. Wird trotz Änderung der operativen Instrumente kein Erfolg verzeichnet, kann die komplette Markteinführung verschoben oder storniert werden. Überzeugt die Testmarktphase den Hersteller, kann er sich um eine grundsätzliche Listung bemühen. Dafür sind Gespräche mit den jeweiligen Ansprechpartnern der Handelshäuser zu führen. Diese verlangen, neben der Zahlung klassischer Listungsgelder, i.d.R. Zugeständnisse bei der Preisspanne, um den Stücknutzen zu erhöhen. Weitere relevante Faktoren für den LEH sind die Produktqualität und die Wettbewerbssituation in dem Segment. Grundsätzlich probiert der Handel die Kunden durch ein breites und tiefes Sortiment zu binden, was bei vorhandener Relevanz die Listung positiv beeinflusst. Zudem besteht die Option, dass er die Möglichkeit zur Profilierung seines nachhaltigen Engagements entdeckt. Darüber hinaus ist es möglich, dass der Handel eine besondere Relevanz für seinen Kunden identifiziert. Er will mit der größeren Sortimentstiefe eine Bindung erzeugen, und ein Abwandern zur Konkurrenz zu verhindern. Der Wunsch nach einer Regalplatzierung auf Augenhöhe und Sonderdisplays/ Zweitplatzierungen führt oft zu Differenzen, da als Voraussetzung eine hohe Rotation verlangt wird, die bei neuen Produkten nur schwer zu kalkulieren ist. Von den auszugsweise vorgestellten Diskussionspunkten lässt sich das Fazit ableiten, dass eine Wertschöpfungspartnerschaft mit dem LEH eine Produkteinführung aufgrund der Vertrauensbasis wahrscheinlich vereinfachen würde.

## **12 Handlungsempfehlungen**

In diesem Kapitel werden Handlungsempfehlungen formuliert, die auf den gewonnenen Erkenntnissen dieser Arbeit basieren. Um ein systematisches Vorgehen zu gewährleisten, werden die Faktoren aus dem „Rad der Wettbewerbsstrategie von Porter“ (vgl. Kapitel 5.5, Abbildung 21) als Orientierung herangezogen. Es ist zu berücksichtigen, dass die Handlungsempfehlungen einen allgemein gültigen Charakter haben. Der einzelne Schokoladenhersteller kann sie als Leitfaden benutzen, muss jedoch, unter Berücksichtigung seiner internen Gegebenheiten, eine eigene Wettbewerbsstrategie formulieren.

### **12.1 Zielmarkt**

Zielmarkt ist der deutsche Bio-Schokoladenmarkt. Der LEH wird dabei als Absatzkanal fokussiert, da er vom Hauptteil der Verbraucher, auch für den biologischen Konsum, als Einkaufsstätte präferiert wird. Zudem bestehen durch das konventionelle Sortiment bereits Geschäftsbeziehungen, die auch für die Bio-Schokolade genutzt und gefestigt werden können. Ist die Testmarktpphase erfolgreich verlaufen, kann der landesweite Vertrieb aufgenommen werden. Soll das ökonomische Risiko minimiert werden, ist eine Beschränkung auf erfolgsversprechende Regionen im Bundesgebiet möglich. Diese können mit Hilfe von Marktforschungsdaten und dem LEH bestimmt werden. Eine mögliche Strategie ist die Belieferung von Ballungszentren, da durch die hohe Bevölkerungsdichte eine potentiell große Verbraucherschaft angesprochen wird. In dieser sind einige bereits Kunden des Herstellers und weisen eine gewisse Markentreue auf, die sich ggf. auch auf die Diversifizierung übertragen lässt. Dieser Kundenstamm ist durch geeignete Werbemaßnahmen (vgl. Marketing) stetig zu erweitern. Hierbei sollen v.a. Konsumenten, die ein mittleres bis hohes Einkommen sowie ein damit korrelierendes Bildungsniveau aufweisen, angesprochen werden, da die Schokolade im Premium-Segment platziert wird.

### **12.2 Produktprogramm**

Die horizontale Diversifikation sollte v.a. in der Einführungsphase aufgrund ökonomischer Aspekte nur eine geringe Produktanzahl umfassen. Zudem kann die primäre Rohstoffverfügbarkeit limitierend wirken. Bei der Segmentgestaltung existieren

mehrere Optionen. Es könnten z.B. zwei Bio-Schokoladen gelauncht werden. Eine Variante würde gezielt die älteren Konsumenten ansprechen, da es sich um eine dunkle Schokolade handelt, die jedoch mild im Geschmack ist (Kakaogehalt bis etwa 70 %) und zusätzlich gesundheitsfördernde Indregenzen enthält. Die Zweite basiert auf einer zart schmelzenden Vollmilchnote, die mit exotischen Zutaten versehen wird. Das Bio-Sortiment kann auch als Herkunftsschokolade vermarktet werden, wenn das sensorische Profil und die Rohstoffsicherung gegeben sind. Des Weiteren ist es möglich, lediglich ein saisonales Bio-Angebot zu offerieren, das jeweils die aktuellen Trends berücksichtigt. Soll zusätzlich die soziale Komponente ausgebaut werden, ist eine Kombination mit Fair Trade anzustreben.

### **12.3 Umsatz**

Grundsätzlich muss sich ein großer Schokoladenhersteller bewusst sein, dass der Verkauf von Bio-Schokolade nur einen marginalen Anteil am Gesamtumsatz hat. Dementsprechend ist auch das Umsatzziel zu kalkulieren. Hierbei können die Verkaufszahlen der Konkurrenz, v.a. Ritter Sport, als Orientierung herangezogen werden. Zudem ist das Verhalten des LEHs mit einzubeziehen, das durch die Regalplatzierung etc. einen maßgeblichen Einfluss auf den Abverkauf hat. In der Einführungsphase sind Kennzahlen, wie die Käuferreichweite, Wiederkaufsrate sowie die Markenbekanntheit weitere wesentliche Indikatoren für die zukünftige Entwicklung. Die Produktpreise sind so zu gestalten, dass die Premium-Qualität der Schokolade verdeutlicht wird, aber gleichzeitig noch eine Zahlungsbereitschaft gegeben ist, da das Kosten-Nutzen-Verhältnis überzeugt. Der Aufpreis kann bei 10-15% im Vergleich zum konventionellen Pendant liegen.

### **12.4 Finanzierung und Finanzkontrolle**

Im Rahmen der Finanzierung wird für das neue Projekt „Bio-Schokolade“ ein Investitionsplan erstellt. Dessen Höhe ist von der betrieblichen Ausgestaltung abhängig. Ein unter allen Umständen anfallender Posten ist die Errichtung eines separaten Lagersystems. Ein variabler Faktor ist die Anschaffung einer Anlagenstraße, die nur Bio-Produkte herstellt. Der Kapitalbedarf ist dabei als hoch einzustufen. Die andere Option ist die Nutzung von einer bereits bestehenden Produktionsanlage für die konventionelle und biologische Erzeugung. Zwischen dem Wechsel der

Herstellungsweisen sind eine Reinigung und ein Spülmassenverlust zu kalkulieren. Weitere Kosten entstehen durch die Zertifizierung/ Audits, die gesetzlich verankert sind. Die entstehenden Ausgaben für die vertikale Kooperation sind ebenfalls in den Haushaltsplan zu integrieren. Die Budgets der jeweiligen Abteilungen werden durch Schulungen, Leistungsgelder und höhere Einkaufskosten belastet. Während der Realisierung ist stets die Kosteneffizienz zu überwachen.

## **12.5 Forschung und Entwicklung**

Ziel ist es, ein sensorisch hervorragendes Produkt zu entwickeln, das der Kundenerwartung gerecht und somit in den Warenkorb integriert wird. Dafür sind entsprechende Rezepturen zu formulieren, die ggf. von der Zusammensetzung der bisherigen Standardmassen abweichen, da die biologischen Rohstoffe andere Geschmacksprofile aufweisen. Es ist stets zu beachten, dass die Schokolade über ein Alleinstellungsmerkmal verfügt, so dass die anvisierte Wettbewerbsposition aufgebaut wird. Wird eine saisonale Bio-Schokolade entwickelt, sind die Trends auf technische und ökonomische Umsetzbarkeit zu prüfen.

## **12.6 Einkauf**

Das Rohstoffsourcing muss innerhalb der Geschäftsprozesse oberste Priorität haben. Es müssen geeignete Quellen identifiziert werden, die sowohl die qualitativen als auch die quantitativen Ansprüche des Unternehmens erfüllen. Dieser Zugang muss durch langfristige Lieferbeziehungen gesichert werden. Um den Vertrauensaufbau zu fördern und die Versorgungssicherheit zu manifestieren, sind vertikale Kooperationen zu etablieren. Diese können verschiedene Formen annehmen. So ist eine Vertragsproduktion mit einer bereits bestehenden Kooperative/ Plantage möglich, die dem Unternehmen ein exklusives Lieferrecht einräumt. Die Beziehung kann auch bis zu einem Joint-Venture oder einem alleinigen Unternehmensbesitz ausgebaut werden, was das Mitspracherecht erhöht bzw. zur Steuerung der Anbauprozesse befähigt. Das Engagement im Ursprung muss auch Schulungen und Trainings für die Kleinbauern/ Arbeiter beinhalten, um u.a. die Qualitäten zu erhöhen und zu sichern. Benötigt die Bio-Schokolade zur geschmacklichen Abrundung eine bestimmte Varietät, ist die Option zur entsprechenden Aufforstung gegeben. Wird das Produkt mit Herkunftsangabe vermarktet, ist die kontinuierliche Verfügbarkeit für die Lieferfähigkeit essentiell.

Flankierend zur fairen Handelsbeziehung sollten Projekte initiiert werden, die zur Verbesserung der Lebensbedingungen beitragen, wie der Bau von Schulen, Straßen oder Krankenstationen. Die getroffenen Maßnahmen können zum Aufbau eines effektiven Lieferkettenmanagements genutzt werden, was neben Effizienzsteigerungen auch zum Abbau von Informationssymmetrien führt. Zudem wird eine Unabhängigkeit vom Weltmarkt und seinen Preisfluktuationen erreicht.

Ein Schokoladenhersteller kann, aufgrund seiner technischen Ausstattung, die Halbfabrikate von Verarbeitungskonzernen (Cargill, Barry Callebaut etc.) kaufen. Unter ökonomischen Gesichtspunkten ist dabei ein Erwerb von biologischer Schokoladenmasse effizient (Stand: März 2010, vgl. Kapitel 7.1.2). Es ist jedoch festzustellen, dass dadurch die Abhängigkeit zum Lieferanten verstärkt und die glaubwürdige Vermarktung wegen der fehlenden Rückverfolgbarkeit erschwert werden.

Grundsätzlich muss die Einkaufsabteilung bei Bio-Rohstoffen mit höheren Preisen kalkulieren. Bei Kakao variieren diese, je nach Provenienz, um „ein paar hundert Euro“ (EXPERTE 4). Bio-Nüsse wurden im April 2010 mit einem Preisaufschlag von 12-18% vermarktet. Im Zeitraum von März 2009-Juli 2010 sind Milch um ca. 30% und Zucker etwa 110% teurer gewesen als die konventionelle Ware.

## **12.7 Personal**

Die Arbeiter, die auf den Kooperativen oder eigenen Plantagen beschäftigt sind, müssen permanent weiter geschult werden. In den Anbauländern ist das Bildungsniveau niedrig, so dass ggf. das Lesen und Schreiben gelehrt werden muss. Des Weiteren müssen die Grundsätze der guten landwirtschaftlichen Praxis und die Anforderungen des biologischen Landbaus vermittelt werden. Die Vorarbeiter sind in Trainings zu involvieren, in denen aufgezeigt wird, wie eine Fermentation zu erfolgen hat und welche Parameter einen optimalen Verlauf kennzeichnen. Eine geeignete Fachkraft ist für die Leitung der eigenen Plantage bzw. für die Unterstützung der Kooperative einzustellen. Zur Sicherung der Qualität und Quantität sind interne Kontrollen zu implementieren. Des Weiteren sind die Arbeiter bzw. Kleinbauern gerecht zu entlohnen oder zu bezahlen, um solide Lebensgrundlagen sicherzustellen. Auch die Arbeitsbedingungen müssen dem internationalen Standard entsprechen.

Die gesamte Belegschaft in der Betriebsstätte muss die rechtlichen Anforderungen und gesetzlichen Vorschriften verinnerlichen. Die Mitarbeiter müssen die Grundsätze sowie Hintergründe der biologischen Herstellungsweise verstehen, um den veränderten Rahmenbedingungen gerecht zu werden und sie in den Geschäftsprozessen zu berücksichtigen. Dabei ist ein Informationsaustausch zwischen den Hierarchien zur frühzeitigen Problemidentifizierung/ -lösung zu etablieren. Das Management muss das notwendige Wissen und eine effiziente Ressourcenallokation zur Verfügung stellen, um einen reibungslosen Produktionsprozess zu gewährleisten. Die Bio-Schokoladenvermarktung verursacht einen Schulungsbedarf, der durch geeignete Experten sowohl in den Werken als auch im Ursprung kontinuierlich zu decken ist.

## **12.8 Fertigung**

Die Vermischung von konventionellen und biologischen Rohstoffen muss verhindert werden. Werden die Rohstoffe zur Verarbeitung in Säcken aufbewahrt, sind diese als biologisch zu kennzeichnen. Der Fertigungsprozess kann auf einer Anlage erfolgen, wenn vor der Öko-Produktion eine Reinigung erfolgt. Dabei handelt es sich um eine grobe trockene Reinigung, worauf eine anschließende Spülung mit Bio-Masse erfolgt. Eine vollständige Spülung umfasst i.d.R. 2 Conchen, dessen Schokoladenmasse wiederum mit anderen Sorten verschnitten werden kann (Rework). Die Verluste sowie der gesamte Betriebsablauf müssen für die Kontrollstelle protokolliert werden. Werden Halbfabrikate zugekauft, muss bei Kakaomasse ab dem Mischer bzw. Vorwalze und bei Schokoladenmasse ab der Schmelzanlage (bei Lagerung in Blöcken) oder Temper gereinigt/ gespült werden.

Für die Bio-Schokoladenherstellung ist ein erheblicher Aufwand notwendig, der durch eine systematische Produktionsplanung reduziert werden kann. Aus Effizienzgründen muss die Auslastung der Kapazitäten oberste Priorität haben. Dabei ist die ökologische Herstellung nach einer regulären Reinigung einzuplanen. Zu diesem Zeitpunkt müssen die benötigten Rohstoffe quantitativ und qualitativ zur Verfügung stehen, um eine Nachproduktion mit einer noch geringeren Tonnage zu verhindern.

## **12.9 Marketing**

Die Bio-Schokolade muss den Insight der anvisierten Zielgruppe erfüllen. Das Marketingkonzept ist so zu gestalten, dass eine spezifische Ansprache gegeben ist. Im

weiteren Verlauf werden allgemeine Empfehlungen zur Positionierung des Bio-Produktes gegeben. Der Schokoladenhersteller befindet sich in der komfortablen Situation, dass er bereits über einen Bekanntheitsgrad durch sein Schokoladensortiment verfügt. Diesen Vorteil sollte er für seine Diversifizierung nutzen, indem es ins Markenkonzept eingebunden wird. Kontraproduktiv wirkt dabei die Dubletten-Strategie und ist deshalb nicht zu empfehlen. Ein positiver Nebeneffekt ist, dass eine hohe Unternehmensreputation förderlich für den Aufbau einer Wertschöpfungspartnerschaft mit dem LEH ist. Durch die Kooperation kann der Absatz etc. durch gemeinsame Vermarktungsaktivitäten gesteigert werden.

Grundsätzlich ist dem Verbraucher zu vermitteln, dass die Bio-Schokolade einen hohen Genusswert aufweist. Unterstützend sind regelmäßige Verkostungsaktionen durch geschultes Personal am POS durchzuführen. Es werden also primär die egoistischen Kaufmotive angesprochen. Bio ist dabei der Zusatznutzen, der auf der altruistischen Ebene angeordnet ist. Wird bspw. eine Gesundheitsstrategie verfolgt, ist ein Ansatz, dem Kunden bewusst zu machen, dass er sowohl sich als auch der Umwelt „etwas Gutes tut“. Es ist notwendig, dass der Belohnungscharakter durch die Premium-Qualität verdeutlicht wird. Bei der Kombination mit Fair Trade kann eine emotionale Ansprache gewählt werden, die auf die Beruhigung des eigenen Gewissens abzielt. Ziel muss es sein, dem Verbraucher zu vermitteln, dass durch den Konsum sein individueller Nutzen erhöht wird und Bio, mit seinen positiven Eigenschaften, als Topping integriert ist.

Das Verpackungsdesign muss hohe ästhetische Ansprüche erfüllen, so dass die Exklusivität der Bio-Schokolade hervorgehoben wird. Es sind hochwertige Materialien zu verwenden, die den attraktiven Gesamteindruck abrunden. Die Informationen auf der Verpackung sind klar zu strukturieren und müssen der Kennzeichnungsverordnung/-gesetz genügen. Um die Glaubwürdigkeit in die deklarierte Prozesseigenschaft zu erhöhen, ist z.B. auf der Verpackung ein Code abzudrucken, der im Internet zur Herstellung der Rückverfolgbarkeit beiträgt. Der Schokoladenhersteller hat damit die Möglichkeit sein Projekt visuell darzustellen. Es kann eine Erläuterung der Entwicklung, Ziele und Rückschläge beinhalten. Des Weiteren können die Verbraucher interaktiv mit einbezogen werden, indem z.B. über den weiteren Projektverlauf (bei Vorgabe realistischer Optionen) abgestimmt werden kann. Zudem können die Kakao-Produzenten vorgestellt werden, so dass der Kunde einen persönlichen Bezug, wenn auch nur virtuell, aufbaut.

Durch den immensen Bedeutungszuwachs der neuen Medien muss für die Bio-Schokolade eine Multi-Channel-Vermarktung implementiert werden. Darunter ist ein Mix aus Internetauftritt, Endverbraucheranzeigen, Promotion am POS, Messeauftritten usw. zu verstehen, die alle die Herstellerphilosophie und das stringente Marketingkonzept vermitteln. Darüber hinaus ist Aufklärungsarbeit notwendig, da Informationsasymmetrien zum Thema Bio und Kakao bestehen. Dem Verbraucher muss die überdurchschnittliche Prozessqualität verdeutlicht werden, ohne das eigene konventionelle Sortiment abzuwerten.

Die Basis für sämtliche Vermarktungsaktivitäten ist die Glaubwürdigkeit. Das Vertrauen der Verbraucher muss durch eine authentische sowie transparente Kommunikation gewonnen werden. Die Voraussetzung dafür ist ein verantwortungsvolles Unternehmensverhalten, das u.a. die Berücksichtigung von CSR-Aspekten in den Geschäftsprozessen, einem kontinuierlichen Stakeholder-Dialog sowie eine externe Kommunikation, die in einem Nachhaltigkeitsbereich mündet, umfasst.

## **12.10 Vertrieb**

Als Absatzkanal wird der LEH fokussiert, wobei lediglich mit einer Handelskette zusammen gearbeitet werden soll. Es wird ein psychologisch orientiertes Vertriebsziel verfolgt, da das Image des Handelspartners einen Einfluss auf die erfolgreiche Vermarktung der Bio-Schokolade hat. Dieser muss im Bereich Nachhaltigkeit engagiert und kompetent sein, was für Rewe und Edeka zutrifft. Ihnen würde die exklusive Listung der Bio-Schokolade die Option zur Profilierung ermöglichen. Neben dem direkten Nutzen (Erhöhung der Artikelanzahl) würde auch die ökologische Komponente gestärkt werden. Das verantwortungsbewusste Verhalten, effizientes Lieferkettenmanagement, hohe Produktqualitäten sowie die aufgebaute Reputation sollten vom Hersteller strategisch genutzt werden, um eine Wertschöpfungspartnerschaft mit dem Handelshaus zu etablieren. Mit der Kombination von Push- und Pull-Strategien sowie einer optimalen Regalplatzierung soll ein hoher Absatz generiert werden, was wiederum zur Erzielung des gesetzten Umsatzniveaus beiträgt.



## **13 Schlussbetrachtung**

In diesem Kapitel wird aus den Erkenntnissen der Arbeit ein Fazit gezogen sowie die anfangs gestellte forschungsleitende Frage beantwortet. Es folgt der Ausblick mit einer Prognose für die weitere Entwicklung des Bio-Schokoladenmarktes, inklusive Hinweisen für weitere wissenschaftliche Arbeiten. Zum Abschluss wird die Arbeit kritisch bewertet und zusammengefasst.

### **13.1 Fazit**

Das Hauptziel der vorliegenden Arbeit ist es, eine strategische Vorgehensweise für die Vermarktung einer biologischen Produktdiversifizierung als Option zur Stärkung der ökologischen Herstellerkomponente, anhand des Fallbeispiels deutscher Bio-Schokoladenmarkt, abzuleiten. Zur Etablierung ist ein differenziertes Vorgehen notwendig. Die vorangegangene Analyse hat in dem Segment Potentiale identifiziert, wie z.B. einen gesellschaftlichen Nutzen durch den erhöhten Umweltbeitrag der Anbauweise oder eine erhöhte Nachfrage nach ökologischen Produkten. Für die effektive Erschließung dieses Reservoirs sind jedoch etliche Problemfelder zu lösen.

Der Schokoladenhersteller muss frühzeitig geeignete Rohstoffquellen identifizieren, um eine quantitative sowie qualitative Versorgung mit Bio-Kakao sicherzustellen. Von einem anonymen Börseneinkauf ist dabei abzuraten, da die Transparenz durch die eingeschränkte Rückverfolgbarkeit und die ökonomische Planungssicherheit durch Preisfluktuationen minimiert wird. In der Wertschöpfungskette Kakao existieren erhebliche Informationsasymmetrien, die u.a. durch die zahlreichen involvierten Akteure und die dezentrale Absatzstruktur verursacht werden. Um diese abzubauen, sind Kooperationen mit geeigneten Kakao-Produzenten zu schließen. Dadurch wird die Unabhängigkeit vom Weltmarkt erlangt und die Partner können durch strukturelle Änderungen innerhalb der Lieferkette Effizienzgewinne generieren.

Zur Etablierung einer Kooperation sind Investitionen von Seiten des Herstellers notwendig. Sind die monetären Mittel bereitgestellt, kann die Anbauweise bzw. die weitere Verarbeitung gemeinschaftlich analysiert werden, um ggf. Schwachstellen festzustellen. Für deren Behebung sind kontinuierliche Schulungen/ Trainings für die Kleinbauern/ Arbeiter zu implementieren, um langfristig einen hohen Qualitätsstandard

sowie die essentielle Rohstoffversorgung zu gewährleisten. Grundsätzlich ist Kakao häufig qualitativen Schwankungen unterworfen, die auch durch die technologische Entwicklung (z.B. Bulk-Transportmethode) bedingt werden. Solche Variationen können beim Bio-Kakao nicht toleriert werden, da eine Premium-Schokolade offeriert wird. Darüber hinaus haben die Verbraucher allgemein höhere Anforderungen an ökologische Produkte.

Die Kooperation ist gleichzeitig dafür zu nutzen, dass bisher konventionell wirtschaftende Kleinbauern der Region die Kultivierung auf Bio umstellen. Neben der finanziellen Beteiligung an Zertifizierungs-/ Auditkosten sowie einer Mengenabnahme während der Umstellungszeit, ist das erforderliche Know-How für die biologische Produktionsweise zu vermitteln. Des Weiteren müssen Maßnahmen gegen Kinderarbeit ergriffen werden. Eine Basis bildet die gerechte Entlohnung der Partner sowie die Initiierung von sozialen Projekten. Dieser Problematik ist unter allen Umständen zu begegnen, da sowohl die Medien als auch die Verbraucher sehr sensibel darauf reagieren.

Das Bio-Schokoladensortiment im LEH ist mit einem Anteil von ca. 1,3% am Tafelmarkt (2008) bisher ein Nischenmarkt. Für den Konsumenten existieren drei allgemeine Kaufbarrieren für Bio-Produkte. Es handelt sich dabei um informations-bezogene, vertrauensbezogene und Kosten-Nutzen bezogene Motive. Speziell für Bio-Schokolade wird von den Konsumenten eine Geschmacksbeeinträchtigung vermutet. Ziel des Unternehmens ist es, diese Barrieren durch Aufklärungsarbeit sowie sensorische Produktproben am POS abzubauen. Das Marketing muss dahingehend kommunikative Maßnahmen entwickeln. Der Zusatznutzen Bio in Schokolade muss für den Verbraucher auf verständliche Weise verdeutlicht werden. Das oberste Gebot ist dabei die Glaubwürdigkeit. Denn der Schokoladenhersteller hat zu berücksichtigen, dass ein Vertrauensverlust auch negative Auswirkungen auf sein konventionelles Sortiment hätte. Es ist also darüber hinaus eine Erklärung für die Markteinführung zu formulieren, die sowohl die Beweggründe der Diversifikation als auch die Situation auf dem Kakao-Markt beinhaltet.

Wesentliche Voraussetzung für die glaubwürdige Vermarktung einer Bio-Schokolade ist ein verantwortungsbewusstes Unternehmensverhalten. Dazu gehört die Integration von CSR-Aspekten auf sämtlichen betrieblichen Ebenen (Leitbild etc.) sowie deren Berücksichtigung in den Geschäftsprozessen. Ein kontinuierlicher, offener Dialog mit

den Stakeholdern trägt zu einem authentischen, transparenten Image bei. Verfügt der Hersteller zusätzlich noch über eine hohe Markenreputation, wird der Vertrauensaufbau für den Verbraucher erleichtert.

Erfüllt ein Unternehmen die genannten Aspekte, ist auch die Verhandlungsposition gegenüber dem LEH gestärkt, so dass eine Wertschöpfungspartnerschaft angestrebt werden kann. Diese führt wiederum zur Vereinfachung der Vertriebspolitik, da ein kooperativer Umgang gepflegt wird. Bei der Auswahl des Handelshauses ist darauf zu achten, dass es nachhaltiges Engagement zeigt und so die Kompatibilität mit der Diversifikation gegeben ist. Im Listungsgespräch ist hervorzuheben, dass die Bio-Schokolade für den Vertriebspartner die Chance bietet, sich im Premium-Segment zu profilieren und gleichzeitig seine ökologische Komponente stärkt. Wird die Strategie angenommen und mit geeigneten absatzstimulierenden Instrumenten verfolgt, ist mit einem höheren Abverkauf zu kalkulieren.

Abbildung 54 zeigt die vier Faktoren, die bei der Etablierung einer Bio-Schokolade ins Produktportfolio gegeben sein müssen.

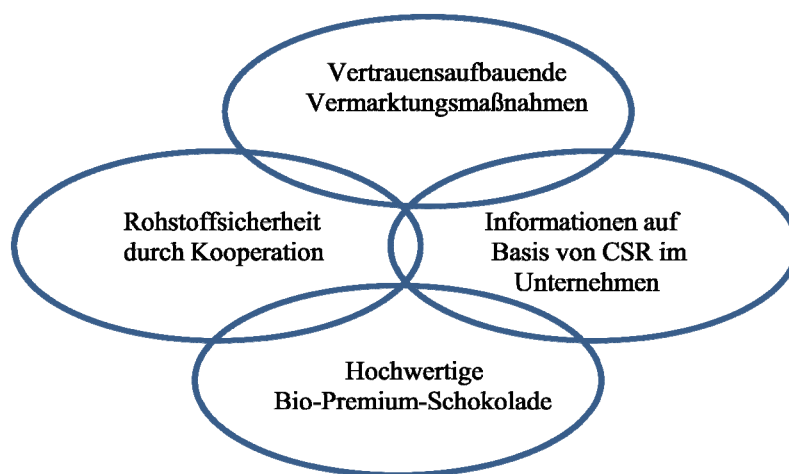


Abbildung 54: Basis für die Einführung einer Bio-Schokolade

Die einzelnen Ringe bilden ein komplexes, dynamisches System mit gegenseitiger Abhängigkeit. Ist z.B. die Rohstoffversorgung nicht gewährleistet, kann keine sensorisch überzeugende Schokolade produziert werden. Das entworfene Marketingkonzept, das u.a. auf lückenloser Rückverfolgbarkeit und auf einem hohen Genusswert basiert, trifft nicht mehr zu. Wird der Widerspruch entlarvt, nimmt das Vertrauen in die deklarierten Prozesseigenschaften ab und der Verbraucher fühlt sich betrogen. Oder verhält sich das Unternehmen nicht ganzheitlich nachhaltig, entsteht ein Greenwashing-

Verdacht, der die Reputation beschädigt. Dieser Imageverlust wird auch die ökonomische Entwicklung des konventionellen Sortiments negativ beeinflussen.

Falls das Unternehmen, das die oben genannten Faktoren erfüllt, bei der Produkteinführung mit dem Vorwurf konfrontiert wird, dass es nicht ganzheitlich biologisch wirtschaftet, ist dieser mit der aktuellen Marktsituation zu entkräften. Die komplette biologische Umstellung würde den Verlust von Betriebsgrößenersparnissen induzieren, da ein reibungsloser Produktionsprozess mit der geringeren Tonnage nicht möglich wäre. Daraus resultiert ein Verlust der Lieferfähigkeit mit der Gefährdung der ökonomischen Existenz, was wiederum auch die Stakeholder negativ beeinflussen würde. Aufgrund dessen lässt sich konstatieren und damit die forschungsleitende Frage beantworten, dass der Schokoladenhersteller, der alle beschriebenen Voraussetzungen erfüllt, glaubhaft sein ökologisches Engagement durch die Bio-Schokolade verdeutlichen kann und somit den Markteintritt anstreben sollte. Die Rentabilität der Maßnahme ist jedoch von der betriebspezifischen Herangehensweise sowie von der Annahme der Verbraucherschaft abhängig und kann per se nicht garantiert werden.

### **13.2 Ausblick**

Experten prognostizieren international eine quantitative Ausweitung des Bio-Schokoladensegmentes. Dabei wirkt das Angebot mittelfristig limitierend auf die Nachfrage (ICCO 2006). Speziell für Deutschland taxiert die Autorin eine gleichbleibende bis leicht positive Entwicklung. Fordert jedoch der LEH von seinen Lieferanten eine derartige Produktdiversifizierung oder etabliert ein großer Konzern eine Bio-Schokolade in seinem Portfolio, werden die Konkurrenten nachziehen. Unter diesen Umständen ist eine dynamische Entwicklung zu erwarten, die durch Rohstoffengpässe gekennzeichnet ist. Ein Schokoladenhersteller, der bereits mit einem Produzenten, der auch biologisch kultiviert, kooperiert, hat dann einen immensen Wettbewerbsvorteil.

Ein Wachstum des Segments ist auch durch eine gesteigerte Nachfrage möglich. So könnte z.B. der Nachweis erhöhter Schwermetalle (wie Cadmium, Pestizide, Fungizide) in Schokolade die Präferenz nach der ökologischen Variante steigern, vergleichbar mit dem vermehrten Absatz von Bio-Eiern durch den aktuellen Dioxin-Skandal. Auf lange Sicht ist zu vermuten, dass eine zunehmende Verbraucherschaft umweltbewusster einkauft und dies ggf. stringent auf den gesamten Warenkorb anwendet, so dass u.a.

allgemein für biologische Lebensmittel, inklusive dem Bio-Schokoladensortiment, ein Nachfragesog entsteht.

Es besteht noch ein erheblicher Forschungsbedarf für den Bio-Kakao-/Schokoladenmarkt, um die Informationsasymmetrien zu reduzieren. Es existieren zahlreiche Themengebiete, die durch wissenschaftliche Arbeiten analysiert werden können. So kann eine Fokussierung auf die anbauenden Produktionsländer und deren Wertschöpfungsketten, wie die Dominikanische Republik, Ecuador, Venezuela, Kamerun, Indonesien etc., erfolgen. Dadurch können die jeweiligen Quantitäten erfasst, Probleme bei der Kultivierung identifiziert und Konzepte zur Verbesserung erarbeitet werden. Es sind auch fachgebietsübergreifende Studien zu initiieren, die u.a. politische, ökonomische, agrarwissenschaftliche sowie biologische Aspekte beinhalten. Konkrete Ansatzpunkte sind z.B. qualitative Variationen, Managementprobleme, biologischer Pflanzenschutz und politische Anreize/ Besteuerungen/ Investitionen in öffentliche Güter. Des Weiteren ist von Umweltinstituten der Beitrag zum Klimawandel zu ermitteln. Zwingend erforderlich ist eine globale Statistik über die Anbaumengen von Bio-Kakao, was unter der Leitung der ICCO erfolgen könnte. Darüber hinaus ist das Konsumverhalten in Bezug auf Bio-Süßwaren zu ergründen, um eine zielgerichtete Verbraucheransprache zu etablieren. Konzentriert sich die Wissenschaft und Industrie vermehrt auf die Analyse des Bio-Kakaomarktes, ist es wahrscheinlicher, dass mehr Hersteller Produkte in dem Segment offerieren und sich eine positive Entwicklung abzeichnet.

### **13.3 Kritische Auseinandersetzung**

Die vorliegende Arbeit vermittelt dem Leser lediglich einen Gesamteindruck über den Bio-Kakao-/ Schokoladenmarkt. Eine Bearbeitung aller relevanten Aspekte wurde angestrebt, ein Anspruch auf Vollständigkeit besteht jedoch nicht. Aufgrund des rudimentären Forschungsstandes ist teilweise eine detaillierte Ausarbeitung einzelner Faktoren nicht möglich. Die politischen Systeme der Anbauländer wurden wegen ihrer Komplexität nicht eingehend analysiert.

Durch die Handlungsempfehlungen ist es möglich, dass ein Schokoladenhersteller die Erkenntnisse für seine strategische Entscheidungsfindung nutzt. Dabei wird jedoch die gesamte Branche betrachtet und keine Fokussierung auf ein Einzelunternehmen vorgenommen. Als Absatzkanal wurde der LEH gewählt, da sich die Arbeit

vornehmlich an die Schokoladenindustrie richtet. Die klassischen Vertriebswege, wie Reformhäuser, Bio-Fachhandel etc., wurden nur in ihrer ökonomischen Bedeutung eingeordnet.

### **13.4 Zusammenfassung**

Die Schokoladenindustrie ist ein bedeutender Wirtschaftszweig in Deutschland. Aufgrund gesellschaftlicher Tendenzen muss aber auch sie ihrer unternehmerischen Verantwortung gerecht werden. Um das ökologische Engagement zu stärken, wäre die Diversifizierung ins Bio-Schokoladensegment des LEH's eine Option. Es existiert jedoch die Problematik, dass der Bio-Kakao-/ Schokoladenmarkt bisher marginal wissenschaftlich untersucht wurde. Aufgrund der beschriebenen Problematik ist das Hauptziel der Arbeit, eine strategische Vorgehensweise für die Vermarktung einer biologischen Produktdiversifizierung, anhand des Fallbeispiels deutscher Bio-Schokoladenmarkt, abzuleiten. Zur Realisierung, wird ein praxisorientiertes Vorgehen mit qualitativem Forschungsansatz gewählt, der eine situative Fokussierung aufweist. Dieser wird in 13 Kapiteln, die sich in 6 Abschnitte untergliedern, angewandt.

Im Kapitel 3 werden u.a. die Grundlagen zum Kakaoanbau sowie zur Schokoladenherstellung vermittelt, um im weiteren Verlauf die zu ergreifenden Maßnahmen für die Sortimentsdiversifizierung zu verstehen. Die Schokoladenkultur hat sich über Jahrhunderte generiert, wobei der Ursprung in die vorklassische Periode (ca. von 1500 vor bis 300 nach Christus) der Olmeken einzuordnen ist (HOMBORG 2008). Grundsätzlich war der Genuss von Schokolade nur Privilegierten vorbehalten. Bei den Mayas und Azteken wurde Kakao sogar als Zahlungsmittel verwandt. Erst im 17. Jahrhundert ist der Rohstoff, nach Auflösung des spanischen Handelsmonopols, in Europa verfügbar gewesen. Die Zubereitung wurde länderspezifisch modifiziert, wobei hauptsächlich die flüssige Form präferiert wurde. 1753 etablierte Carl von Linné die noch heute gültige wissenschaftliche Bezeichnung „Theobroma cacao“ (D. COE et al. 1997, S. 20). Im 19. Jahrhundert avancierte die Schokolade durch zahlreiche Entwicklungen, wie z.B. Steuersenkungen, Watt'sche Dampfmaschine und die heimische Rübenzuckerindustrie, zum Volksnahrungsmittel (HOMBORG 2008<sup>a</sup>).

Die Kakaopflanze wird botanisch in die Familie der Malvengewächse eingeordnet (HOMBORG 2008<sup>c</sup>). Die erste Ernte findet meist mit 5 Jahren statt, wobei die höchsten Erträge mit 10 Jahren generiert werden (REHM et al. 1996, S. 246). Es existieren drei

Varietäten: Forastero, Criollo und Trinitario (GOLDSCHIEDER 2008). Der Forastero (Konsumkakao) ist am widerstandsfähigsten und hat an der Weltproduktion einen Anteil von ca. 80% (HOMBORG 2008<sup>d</sup>). Die gesunkene Weltproduktion 2008/ 2009 an Rohkakao wird von der ICCO auf 3.456.000 t taxiert, wobei davon ca. 70% in Afrika kultiviert werden (ICCO 2009).

Nach der Ernte (2 x Jahr) werden die Bohnen aus der Pulpa gelöst, fermentiert und getrocknet. Dabei laufen wesentliche geschmacksbildende Prozesse ab und die Lagerfähigkeit wird gewährleistet. Der Rohkakao wird gereinigt, geröstet und gebrochen. Die daraus entstehenden Nibs durchlaufen für die Kakaomasseherzeugung die Walzen bzw. Mühlen. Um Kakaopulver herzustellen, wird die Masse in einer Presse, Instantisierungs- und Pulverisierungsanlage verarbeitet. Für die Schokoladenproduktion werden die einzelnen Rohstoffe gemischt und gewalzt, dabei wird zwischen einem 1-Stufen- bzw. 2-Stufen-System unterschieden. Zur Aroma- und Geschmacksbildung sowie zur Sicherstellung der späteren Verarbeitungsfähigkeit (rheologisches Verhalten) (ZIEGLER 2004, S. 434), wird das Walzgut conchiert. Um die Bildung von stabilen Kakaobutterkristallformen sicher zu stellen, erfolgt im Anschluss die Temperierung (FINCKE 1965, S. 220ff). Danach wird eingetafelt, gekühlt, ausgetaft und verpackt.

In den 20er Jahren haben sich die ersten ökologischen Bewirtschaftungssysteme im Gegenzug zur Industrialisierung der Landwirtschaft entwickelt, um negative Umweltfolgen zu verhindern (BLE 2008). Dabei haben sich zwei Prinzipien herauskristallisiert: der biologisch-dynamische sowie der organisch-biologische Landbau. Das allgemeine Konzept des ökologischen Landbaus ist der weitgehend geschlossene Betriebsorganismus, in dem Boden, Pflanze, Tier, Betrieb und Produktion eine Einheit bilden (DIERCKS 1986, S. 232). International gibt es 2 Richtlinien mit Leitfunktion: GL 32 („Guidelines for the production, processing, labelling and marketing of organically produced foods“) des Codex Alimentarius von der FAO/ WTO (CODEX ALIMENTARIUS COMMISSION 2010) und den „Basic Standards for organic production and processing“ der IFOAM (2005). Die IFOAM ist die Dachorganisation des ökologischen Landbaus.

Kapitel 5 enthält die konzeptionellen Grundlagen der Arbeit, die ins strategische Management eingeordnet werden können. Zur Analyse der Wettbewerbskräfte auf der Angebots-Seite wird das 5-Kräfte-Modell von Porter verwandt. Um sämtliche Stakeholder zu identifizieren und ihre Ansprüche zu berücksichtigen, wird ein

Wertschöpfungskettenmodell (BOKELMANN 2010) herangezogen. Die Erkenntnisse aus den Analysen und dem strategischen Verhalten innerhalb der Lieferkette dienen als Kontext zur Formulierung einer Wettbewerbsstrategie für die Bio-Schokolade.

Der Handelsumsatz von Bio-Lebensmitteln entwickelte sich dynamisch und stieg von 2,7 Mrd. € (2001) auf 5,8 Mrd. € im Jahr 2008. Der Anteil ökologischer Produkte beträgt somit insgesamt 3,5% am deutschen Lebensmittelmarkt (BÖLW 2009, S. 16f). International bewirtschaften 2008 schätzungsweise 1,22 Mio. Betriebe eine Fläche von ungefähr 32,2 Mio. ha und generieren einen Handelsumsatz von ca. 4,6 Mrd. \$ (SAHOTA 2009). Es existiert keine offizielle Statistik über die Rohstoffverfügbarkeit von Bio-Kakao. In Studien variieren die Mengen zwischen 15.000-32.000 t (PAY 2009), wobei die Autorin diese zwischen 35.000-40.000 t taxiert. Ungefähr 70% der Ernte wird dabei in Südamerika kultiviert. Die Dominikanische Republik ist dabei der größte Anbieter biologischer Agrarerzeugnisse und hat sich darüber hinaus noch auf den fairen Handel spezialisiert (FROESE 2009, S. 41). Es werden dort jährlich ca. 40.000-45.000 t Rohkakao erzeugt, wovon etwa 20.000 t biologisch zertifiziert sind.

Der klassische LEH hat mit dem Bio-Tafelschokoladensegment 2007 etwa 6,8 Mio. € Umsatz generiert, was im Jahr 2008 auf ungefähr 10,3 Mio. € gesteigert werden konnte (SÜßWAREN NEWSLETTER 2009, S. 1). Der gesamte Markt für Bio-Tafelschokoladen hat sich 2009 laut GFK-HAUSHALTSPANEL 2010 mit 15,5 Mio. € deutlich verringert. Davon sind hauptsächlich die Verbrauchermärkte und Discounter betroffen, da die traditionellen Bio-Vertriebskanäle stabile bis positive Umsatzzahlen vermelden.

Innerhalb des Wertschöpfungsketten-Modells ist deutlich geworden, dass zahlreiche Akteure agieren. Die Bio-Konsumenten können nicht auf einen Typus festgelegt werden. Sie weisen jedoch i.d.R. ein mittleres bis hohes Einkommen sowie ein solides oder hohes Bildungsniveau auf. Wichtige Kaufmotive sind dabei der Gesundheitsaspekt und der Umweltschutz. Des Weiteren kauft die Mehrheit der Verbraucher biologische Erzeugnisse eher sporadisch ein, so dass nur etwa 10% der Bevölkerung für ca. 60% des Umsatzes verantwortlich sind (BÖLW 2010, S. 28). Um den Herstellungsprozess zu verkürzen, können Halbfabrikate gekauft werden. Ökonomisch sinnvoll wäre der Erwerb von ökologischer Schokoladenmasse, da diese preiswerter als die Kakaomasse ist. Bei der Betrachtung von Bio-Schokoladen im LEH wird deutlich, dass z.T. das Verpackungsdesign und die Kommunikationsmaßnahmen ausbaufähig sind. Lediglich



die Gepa verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz. Wird eine Bio-Schokolade ins Portfolio aufgenommen, entsteht beim Personal ein permanenter Schulungsbedarf.

Um eine Schokolade mit dem Bio-Siegel in Verkehr zu bringen, müssen die rechtlichen Mindeststandards vom Hersteller erfüllt werden. Es handelt sich dabei um die EU-Basisverordnung (EG) 834/ 2007, die Durchführungsverordnungen (EG) Nr. 889/ 2008 und (EG) Nr. 1235/ 2008, das Öko-Landbaugesetz, das Öko-Kennzeichnungsgesetz sowie die Kennzeichnungsverordnung. Die Akteure in der Wertschöpfungskette übernehmen unterschiedliche Funktionen, so ist der Schokoladenhersteller Arbeitgeber, Steuerzahler und Produzent. Um Effizienzgewinne zu generieren, ist die Funktionsfähigkeit der Kette sicherzustellen.

Die Branchenstrukturanalyse (Kapitel 8) hat ermittelt, dass ein agierender Schokoladenhersteller bereits über die nötigen Kontakte und das entsprechende Know-How in den Produktionsbereichen (sensorisch, technologisch, Forschung etc.) verfügt, was die ökologische Schokoladenerzeugung erleichtert. Eine Kombinationen von Bio mit spezifischen Eigenschaften oder zertifizierten Herstellungsweisen (z.B. Fair Trade) ist sinnvoll, da sich der Nutzen für den Verbraucher erhöht. Das Bio-Schokoladensortiment ist eine Nische, was demzufolge die Rivalität unter den Wettbewerbern verringert. Der LEH verfügt als Abnehmer über eine ausgeprägte Verhandlungsmacht, unterliegt jedoch dem Zwang, ein breites und tiefes Sortiment zu offerieren. Die Verhandlungsposition der Kleinbauern ist häufig als ungünstig zu bezeichnen. Sie verbessert sich jedoch mit steigenden Organisationsgrad und ggf. mit der Spezialisierung auf Bio. Da Kakao ein natürlicher Rohstoff ist, muss der Faktor Zufall (wie z.B. politische Unruhen, abiotische und biotische Faktoren) vom Hersteller berücksichtigt werden.

Kapitel 9 zeigt Optionen für ein strategisches Verhalten innerhalb der Lieferkette auf. Mit dem LEH als Absatzkanal der Bio-Schokolade, ist eine Wertschöpfungspartnerschaft anzustreben, um die Zusammenarbeit effizienter zu gestalten. Zur Etablierung müssen etliche Faktoren erfüllt werden, was ein systematisches, methodisches Vorgehen erfordert. Qualität, Lieferfähigkeit und Rückverfolgbarkeit etc. sind dabei Eigenschaften, die auch zunehmend mehr Verbraucherrelevanz haben. Um die entsprechende Transparenz über die Kakaoherkünfte zu erlangen, ist eine vertikale Kooperation zu statuieren. Durch diese können direkte und faire Lieferbeziehungen implementiert werden, wovon beide Partner profitieren. Durch eine glaubwürdige

Kommunikation baut der Hersteller die Informationsasymmetrien, die u.a. als Kaufbarriere gelten, ab. Dabei muss das Unternehmen stets authentisch auftreten, den Mehrwert Bio verdeutlichen und einen Bezug zum Kakaobauern herstellen. Um das essentielle Vertrauen zu schaffen, wird als Basis ein nachhaltiges Unternehmensverhalten (CSR) benötigt. D.h. der Hersteller übernimmt Verantwortung für die Gesellschaft, wobei die Maßnahmen über das gesetzliche Mindestmaß hinausgehen. Dieses Engagement muss intern und extern kommuniziert werden.

Aus den Experteninterviews lässt sich konstatieren, dass auch hier die verfügbaren Quantitäten an Bio-Kakao nur taxiert werden und eine gewisse Unsicherheit besteht. Die Liefersicherheit und Qualität wird dabei überwiegend positiv bewertet. Die Nennung einer exakten Preisdifferenz ist nicht möglich, da die jeweiligen Provenienzen berücksichtigt werden müssen. Die Bio-Zertifizierung wird von allen Experten als sicher eingestuft. Des Weiteren wird angeraten, unternehmerisches Engagement in den Ursprungsländern zu ergreifen, da dies wiederum für die Kommunikation genutzt werden kann, die eine hohe Priorität hat.

Für die Vermarktung eines Bio-Produktes sowie speziell einer Bio-Schokolade müssen etliche Faktoren erfüllt sein (Kapitel 11). So muss ein geeignetes Produkt entwickelt werden, das sowohl den Verbraucherbedürfnissen als auch der strategischen Unternehmenspositionierung gerecht wird. Vor und während der Herstellung sind Investitionen zu tätigen, um die Zertifizierung zu erhalten. Grundsätzlich sind ein erhöhter bürokratischer Aufwand, getrennte Lagerflächen und Schulungsbedarf kalkulatorisch im Investitionsplan zu erfassen. Abschließend muss die Testmarktpphase die gesetzten Ziele erreichen, um eine Listung zu implementieren.

Die Handlungsempfehlungen wurden am „Rad der Wettbewerbsstrategie von Porter“ abgeleitet. Zielmarkt ist der deutsche Bio-Schokoladenmarkt, wobei der Vertrieb über den Absatzkanal LEH fokussiert wird. Das Bio-Sortiment sollte unter ökonomischen Gesichtspunkten nicht mehr als zwei Varianten enthalten. Die Schokoladen sind im Premium-Segment zu platzieren, was einen Preisaufschlag von 10-15% im Vergleich zum konventionellen Pendant induziert. Das Rohstoffsourcing muss innerhalb der Geschäftsprozesse oberste Priorität haben. Es müssen geeignete Quellen gefunden werden, die sowohl die qualitativen als auch die quantitativen Ansprüche des Unternehmens erfüllen. Dieser Zugang muss durch langfristige Lieferbeziehungen, z.B. vertikale Kooperationen, gesichert werden. Sowohl die Belegschaft in den

Produktionsstätten als auch die Kleinbauern müssen durch Schulungen/ Trainings das nötige Know-How vermittelt kriegen. Die Vermischung von konventionellen und biologischen Rohstoffen muss unter allen Umständen verhindert werden. Das Marketingkonzept ist so zu gestalten, dass eine zielgruppenspezifische Ansprache gegeben ist. Darüber hinaus sind kontinuierliche Verkostungen durch geschultes Personal am POS zu veranstalten, um die Kaufbarriere „schlechter Geschmack“ abzubauen.

## Literaturverzeichnis

- ABBOTT, PHILIP C.; MASTERS, WILLIAM A. (2000): The Impact of New Technology and New Institutions on Cocoa Marketing in West Afrika: Bulk Transport and Identity Preservation. Elektronische Version unter: [www.roundtablecocoa.org/comment\\_documents/79\\_PurdueCocoaTradeReport-Revised.pdf](http://www.roundtablecocoa.org/comment_documents/79_PurdueCocoaTradeReport-Revised.pdf), Abrufdatum: 07.01.2011
- AIGNER, ILSE (2009): Neufassung des Öko-Kennzeichnungsgesetzes. Elektronische Version unter: [http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/\\_kokennzsg/gesamt.pdf](http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/_kokennzsg/gesamt.pdf), Abrufdatum: 22.02.2010
- AKERLOF, GEORGE A. (1970): In Böcker, Andreas; Herrmann, Roland; Gast, Michael, Seidemann, Jana (2004): Qualität von Nahrungsmitteln- Grundkonzepte, Kriterien, Handlungsmöglichkeiten. Europäischer Verlag der Wissenschaften, S. 45
- AON JAUCH & HÜBENER HOLDING GMBH (2010): Die Welt steht vor großen Nahrungsmittel- und Wasserrisiken. Elektronische Version unter: [www.presseportal.de/pm/68495/1551328/aon\\_jauch\\_huebner\\_holdings\\_gmbh](http://www.presseportal.de/pm/68495/1551328/aon_jauch_huebner_holdings_gmbh). Abrufdatum: 03.02.2010
- ARNDT-RAUSCH, BRIGITTE (2009): Zahlen, Fakten, Trends- Bio 2009/ 2010 im LEH. Präsentation auf dem deutschen Bio-Kongress in Frankfurt am 11.11.2009
- ÄRZTE ZEITUNG ONLINE (2010): Ein bisschen dunkle Schokolade täglich schützt vor Herzinfarkt und Schlaganfall. Elektronische Version unter: [www.aerztezeitung.de/medizin/krankheiten/herzkreislauf/bluthochdruck/article/596324/bisschen-dunkle-schokolade-taeglich-schuetzt-herzinfarkt-schlaganfall.html](http://www.aerztezeitung.de/medizin/krankheiten/herzkreislauf/bluthochdruck/article/596324/bisschen-dunkle-schokolade-taeglich-schuetzt-herzinfarkt-schlaganfall.html), Abrufdatum: 06.06.2010
- AUSWÄRTIGES AMT (2009)<sup>a</sup>: Dominikanische Republik. Elektronische Version unter: [www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Laenderinformationen/01-Laender/DominikanischeRepublik.html](http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Laenderinformationen/01-Laender/DominikanischeRepublik.html), Abrufdatum: 23.07.2009
- AUSWÄRTIGES AMT (2009)<sup>b</sup>: Dominikanische Republik- Innenpolitik. Elektronische Version unter: [www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Laenderinformationen/DominikanischeRepublik/Innenpolitik.html](http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Laenderinformationen/DominikanischeRepublik/Innenpolitik.html), Abrufdatum: 14.09.2009
- AUSWÄRTIGES AMT (2009)<sup>c</sup>: Kultur- und Bildungspolitik. Elektronische Version unter: [www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Laenderinformationen/DominikanischeRepublik/Kultur-undBildungspolitik.html](http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Laenderinformationen/DominikanischeRepublik/Kultur-undBildungspolitik.html), Abrufdatum: 14.09.2009
- AUSWÄRTIGES AMT (2009)<sup>d</sup>: Beziehungen zwischen der Dominikanischen Republik und Deutschland. Elektronische Version unter: [www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Laenderinformationen/DominikanischeRepublik/Beziehungen\\_zwischen\\_der\\_Dominikanischen\\_Republik\\_und\\_Deutschland.html](http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Laenderinformationen/DominikanischeRepublik/Beziehungen_zwischen_der_Dominikanischen_Republik_und_Deutschland.html)

- [amt.de/diplo/de/Laenderinformationen/DominikanischeRepublik/Bilateral.html](http://amt.de/diplo/de/Laenderinformationen/DominikanischeRepublik/Bilateral.html)  
, Abrufdatum: 14.09.2009
- AUTOREN GRUPPE BILDUNGSBERICHTERSTATTUNG (2008): Bildung in Deutschland 2008.  
Elektronische Version unter: [www.wbv.de](http://www.wbv.de), Abrufdatum: 21.09.2009
- BAKKER, J. H.; BUNTE, F. H. J. (2009): In Pay, Ellen (2009): The market for organic and fair-trade cocoa. FAO, Rom. Elektronische Version unter: [www.fao.org/fileadmin/templates/organicexports/docs/Market\\_Organic\\_FT\\_Cocoa.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/templates/organicexports/docs/Market_Organic_FT_Cocoa.pdf), Abrufdatum: 10.09.2010
- BARRY CALLEBAUT (2007): Kakaoanbau. Elektronische Version unter: [www.callebaut.com](http://www.callebaut.com), Abrufdatum: 20.02.2009
- BARRY CALLEBAUT (2010): Chocolates. Elektronische Version unter: <http://www.barry-callebaut.com/1468#top>, Abrufdatum: 25.06.2010
- BAUR, ANGELIKA (2008): Handlungsfeld Corporate Social Responsibility. In Profil durch Verantwortung- Die neue Rolle der Lebensmittelhersteller, DLG-Verlag, S. 60-69
- BDSI (2004): Kommentar- Recht der Süßwarenproduktion, Behr's Verlag, S. 8
- BDSI (2010): Pro-Kopf-Verbrauch von Süßwaren 2009. Elektronische Version unter: [www.bdsi.de/de/zahlen\\_fakten/suesswaren\\_allgemein.html](http://www.bdsi.de/de/zahlen_fakten/suesswaren_allgemein.html), Abrufdatum: 13.10.2010
- BECKER, BARBARA; HEIMING, MICHAEL; MÜNZER, HARALD; VOLKMANN, ANNEGRET (2009): Informationen 2009. Verein zur Förderung von Schule, Alphabetisierung und Gesundheit in Hispaniola e.V., S. 3
- BECKETT, STEPHEN T. (2000): The Science of chocolate. The Royal Society of Chemistry, S. 8-47
- BELITZ, HANS-DIETER; GROSCH, WERNER; SCHIEBERLE, PETER (2008): Lehrbuch der Lebensmittelchemie. Springer Verlag, 6. Ausgabe, S. 992-1001
- BIOLAND (2010): der Anbauverband Bioland stellt sich vor. Elektronische Version unter: [www.bioland.de/bioland/bioland.html](http://www.bioland.de/bioland/bioland.html), Abrufdatum: 03.03.2010
- BIO-SIEGEL (2010): Schritte zum Bio-Siegel. Elektronische Version unter: [www.bio-siegel.de/infos-fuer-zeichennutzer/schritte-zum-bio-siegel/](http://www.bio-siegel.de/infos-fuer-zeichennutzer/schritte-zum-bio-siegel/), Abrufdatum: 26.02.2010
- BIO-SIEGEL REPORT (2009): Globales Wachstum- mit regionalen Unterschieden. In Ausgabe 01/2009. S. 10-11
- BIO-VERLAG (2010): Bio-Käufer und ihre Lebenswelten. Elektronische Version unter: [www.bioverlag.de/mediadaten/SK.pdf](http://www.bioverlag.de/mediadaten/SK.pdf), Abrufdatum: 28.01.2010
- BLE (2003): Grundwissen Ökolandbau. Elektronische Version unter: [www.schule.oekolandbau.de](http://www.schule.oekolandbau.de), Abrufdatum: 10.04.2009
- BLE (2008): Geschichte und Richtungen des ökologischen Landbaus. Elektronische Version unter: [www.oekolandbau.de](http://www.oekolandbau.de), Abrufdatum: 14.04.2009

- BLE (2009): Monatsbericht Bio-Siegel November 2009. Elektronische Version unter: [www.bio-siegel.de/fileadmin/user\\_upload/Dokumente/Monatsberichte/Monatsbericht\\_2009\\_11.pdf](http://www.bio-siegel.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Monatsberichte/Monatsbericht_2009_11.pdf), Abrufdatum: 02.01.2010
- BMELV (2005): Öko-Kennzeichnungsverordnung. Elektronische Version unter: [http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/\\_kokennzv/gesamt.pdf](http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/_kokennzv/gesamt.pdf), Abrufdatum: 22.02.2010
- BMELV (2008): Ökobarometer 2008. Elektronische Version unter: [www.oekolandbau.de/fileadmin/redaktion/dokumente/journalisten/publikationen/2008\\_Studienergebnisse.pdf](http://www.oekolandbau.de/fileadmin/redaktion/dokumente/journalisten/publikationen/2008_Studienergebnisse.pdf), Abrufdatum: 03.01.2010
- BMELV (2009): Ökolandbau trotz der Wirtschaftskrise. Elektronische Version unter: [www.bmelv.de/cln\\_135/SharedDocs/Pressemitteilungen/2009/146-Oekolandbau-trotzt-Wirtschaftskrise.html](http://www.bmelv.de/cln_135/SharedDocs/Pressemitteilungen/2009/146-Oekolandbau-trotzt-Wirtschaftskrise.html), Abrufdatum: 18.11.2009
- BMELV (2010): Ökologischer Landbau in Deutschland (Stand Januar 2010). Elektronische Version unter: [www.bmelv.de/cln\\_154/SharedDocs/Standardartikel/Landwirtschaft/Oekolandbau/OekologischerLandbauDeutschland.html#doc.377838bodyText17](http://www.bmelv.de/cln_154/SharedDocs/Standardartikel/Landwirtschaft/Oekolandbau/OekologischerLandbauDeutschland.html#doc.377838bodyText17), Abrufdatum: 22.02.2010
- BMELV (2011): Ökologischer Landbau in Deutschland. Elektronische Version unter: [www.bmelv.de/SharedDocs/Standardartikel/Landwirtschaft/Oekolandbau/OekologischerLandbauDeutschland.html](http://www.bmelv.de/SharedDocs/Standardartikel/Landwirtschaft/Oekolandbau/OekologischerLandbauDeutschland.html), Abrufdatum: 02.02.2011
- BOGDANSKI, ANNE (2008): Die Bohne als Bioreaktor. Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, Nr. 48, S. 69
- BOGNER, ALEXANDER; LITTIG, BEATE; MENZ, WOLFGANG (2009): Experteninterviews-Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. Verlag für Sozialwissenschaften. S. 8-65
- BÖCKER, ANDREAS; HERRMANN, ROLAND; GAST, MICHAEL, SEIDEMANN, JANA (2004): Qualität von Nahrungsmitteln- Grundkonzepte, Kriterien, Handlungsmöglichkeiten. Europäischer Verlag der Wissenschaften, S. 44-45
- BOKELMANN, WOLFGANG (2009): Wertschöpfungsketten im Gartenbau. In Landbauforschung Sonderheft 330 vom Johann-Heinrich von Thünen-Institut: Status quo und Perspektiven des deutschen Produktionsgartenbaus, S. 115-121
- BOKELMANN, WOLFGANG (2010): Wertschöpfungsketten-Modell. Entwicklung im Gespräch September 2010
- BOKELMANN, WOLFGANG (2010)<sup>a</sup>: Bedingungen für eine Wertschöpfungspartnerschaft. Entwicklung im Gespräch September 2010
- BOSTON CONSULTING GROUP (2007): Perspektiven zum Wirtschaftsstandort Deutschland- Ergebnisse des IV. AmCham Business Barometer. Elektronische Version unter:

- [www.amcham.de/fileadmin/user\\_upload/Presse/AmChamIV\\_BusinessBarometer.pdf](http://www.amcham.de/fileadmin/user_upload/Presse/AmChamIV_BusinessBarometer.pdf), Abrufdatum: 22.09.2009
- BÖLW (2007): Nachgefragt: 25 Antworten zum Stand des Wissens rund um Öko-Landbau und Bio-Lebensmittel, Broschüre S. 8-58
- BÖLW (2009): Zahlen, Daten, Fakten: Die Bio-Branche 2009, Broschüre S. 6-22
- BÖLW (2010): Zahlen, Daten, Fakten: Die Bio-Branche 2010, Broschüre S. 5-29
- BRAUN, KLAUS; LÖSCH, KARIN (2009): Umsatzbarometer- Handel schließt 2008 mit leichten Plus ab. In Bio-Handel 03/09, S. 5
- BRAUN, SEBASTIAN; BACKHAUS-MAUL, HOLGER (2010): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland- Eine sozialwissenschaftliche Sekundäranalyse. VS-Verlag, S. 56-101
- BUDER, FABIAN; HAMM, ULRICH (2011): Ausweitung der individuellen Bedarfsdeckung mit Öko-Lebensmitteln- Identifikation von Sortimentslücken und produktspezifischen Kaufbarrieren für Öko-Käufer. Elektronische Version unter: <http://orgprints.org/18433/>, Abrufdatum: 25.04.2011
- BUHMANN, MICHAEL (2006): Kompetenzorientiertes Management multinationaler Unternehmen: Ein Ansatz zur Integration von strategischer und internationaler Managementforschung. Deutscher Universitäts-Verlag, S. 18
- BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2009): Der Arbeits- und Ausbildungsmarkt in Deutschland August 2009, Monatsbericht. Elektronische Version unter: [www.pub.arbeitsagentur.de/hst/services/statistik/000100/html/monat/200908.pdf](http://www.pub.arbeitsagentur.de/hst/services/statistik/000100/html/monat/200908.pdf), Abrufdatum: 02.09.2009
- BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (2007): Datenblatt 393001 Fachkraft für Süßwarentechnik. Elektronische Version unter: <http://berufe.bibb-service.de/Z/B/30/39300110.pdf>, Abrufdatum: 20.09.2009
- BUNDESTAG (2008): Öko-Landbaugesetz. Elektronische Version unter: [http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/\\_lg\\_2009/gesamt.pdf](http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/_lg_2009/gesamt.pdf), Abrufdatum: 22.02.2010
- BUXEL, HOLGER (2010): Studienbericht: Akzeptanz und Nutzung von Güte- und Qualitätssiegeln auf Lebensmitteln- Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Elektronische Version unter: [www.fh-muenster.de/fb8/downloads/buxel/10\\_Studie\\_Lebensmittelsiegel.pdf](http://www.fh-muenster.de/fb8/downloads/buxel/10_Studie_Lebensmittelsiegel.pdf), Abrufdatum: 31.01.2011
- Cappelle, Jan (2009): Towards a Sustainable Cocoa Chain. Im Oxfam Research Report. Elektronische Version unter: [www.oxfam.org.uk/resources/policy/trade/downloads/research\\_sustainable\\_cocoa\\_chain.pdf](http://www.oxfam.org.uk/resources/policy/trade/downloads/research_sustainable_cocoa_chain.pdf), Abrufdatum: 25.09.2010
- CBI (2010): The coffee, tea and cocoa market in the EU. Elektronische Version unter: [www.cbi.eu/disclaimer](http://www.cbi.eu/disclaimer), Abrufdatum: 01.09.2010

- CHWALLEK, ANDREAS (2010): Fairer Handel ist kein Hexenwerk. Lebensmittelzeitung Nr. 14, 9 April 2010, S. 12
- CHWALLEK, ANDREAS (2010)<sup>a</sup>: Milka lockt mit Billig-Angeboten. Lebensmittelzeitung Nr. 24, 18 Juni 2010, S. 12
- CIA WORLD FACTBOOK (2009): Central America and Caribbean: Dominican Republic. Elektronische Version unter: [www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/dr.html](http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/dr.html), Abrufdatum: 30.08.2009
- CODEX ALIMENTARIUS COMMISSION (2010): Guidelines for the production, processing, labelling and marketing of organically produced foods. Elektronische Version unter: [www.codexalimentarius.net/download/standards/.../cxg\\_032e.pdf](http://www.codexalimentarius.net/download/standards/.../cxg_032e.pdf), Abrufdatum: 27.09.2010
- CROMME, NICOLAUS; ANGA, JEAN-MARC (2007): Supply Chain Management for total quality cocoa in Africa. Projekt der The Common Fund for Commodities and ICCO. Elektronische Version unter: [www.icco.org/economics/global.aspx](http://www.icco.org/economics/global.aspx), Abrufdatum: 01.10.2010
- DARKO, JOHN, NKANSAH; JINOR, ANE, DIVINE (2004): Promotion and Standardization challenges for Sustainable Organic Cocoa Production: a case study of Ghana and Cameroon. Elektronsiche Version unter: <http://en.scientificcommons.org/8646802>, Abrufdatum: 02.03.2011
- D. COE, MICHAEL; D., COE, SOPHIE (1997): Die wahre Geschichte der Schokolade. Fischer Verlag, S. 20-161
- DEMETER (2010): Demeter- die Marke der Biologisch-Dynamischen Wirtschaftsweise. Elektronische Version unter: [www.demeter.de/index.php?id=46&MP=14-1492](http://www.demeter.de/index.php?id=46&MP=14-1492), Abrufdatum: 03.03.2010
- DIENEL, WOLFRAM; REUTER, JÖRG (Ökostrategieberatung) (2007): Bio-Erfolg durch Profilierung- Bio-Category-Management, S. 2
- DIERCKS, ROLF (1986): Alternativen im Landbau. Eugen Ulmer Verlag, S.62-289
- Die Verbraucher Initiative e.V. (2008): Die Kakaopflanze. Elektronische Version unter: [www.oeko-fair.de](http://www.oeko-fair.de), Abrufdatum: 15.02.2009
- DIRSCHERL, CLEMENS (2008): Lebensqualität und „Lebenswirtschaft“. In Profil durch Verantwortung- Die neue Rolle der Lebensmittelhersteller, DLG-Verlag, S. 35-41
- DOMINIKANISCHE REPUBLIK INFO (2009): Ausbau von Straßen. Elektronische Version unter: [www.dominikanischerepublik.info/index.php/news/97-300-milionen-us-dollar-fuer-den-strassenbau](http://www.dominikanischerepublik.info/index.php/news/97-300-milionen-us-dollar-fuer-den-strassenbau), Abrufdatum: 04.09.2009
- DUFFEY, TRACEY (2009): Managing Pest and Disease Pressures- Cocoa Farmers Perspective. Elektronische Version unter: [http://blog.worldcocoaoundation.org/2009.03%20-%20Managing%20Pest%20and%20Disease%20Pressures%20-%20T.%20Duffey%20\(Final%20Submitted\).pdf](http://blog.worldcocoaoundation.org/2009.03%20-%20Managing%20Pest%20and%20Disease%20Pressures%20-%20T.%20Duffey%20(Final%20Submitted).pdf), Abrufdatum: 08.09.2009



- ERBRATH, TORBEN (2010): Kakao-Produktion und Nachhaltigkeit. Vortrag auf der Schoko-Technik am 07.12.2010 in Köln
- ERN, ELENA (2008): Erneuerbare Energien in der Dominikanischen Republik- Potential in Kinderschuh. Elektronische Version unter: [www.dw-world.de/dw/article/03281377,00html](http://www.dw-world.de/dw/article/03281377,00html), Abrufdatum: 19.10.2009
- ERTEL, JÜRGEN; CLESLE, FRANK-DIETER, BAUER, JAKOB (2008): Umweltkonforme Produktgestaltung- Handbuch für Entwicklung, Beschaffung, Marketing und Vertrieb. Publicis Verlag, S. 13-171
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2001): Grünbuch- Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Elektronische Version unter: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001\\_0366de01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001_0366de01.pdf), Abrufdatum: 02.12.2010
- EUROPÄISCHE KOMMISSION LANDWIRTSCHAFT UND LÄNDLICHE ENTWICKLUNG (2008): Zukunftsweisend- Das neue EU-Regelwerk zum biologischen Landbau. Broschüre, S. 2-6
- FINCKE, HEINRICH (1965): Handbuch der Kakaoerzeugnisse. Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg/ New York, S. 2-237
- FORSTHUBER, MARTINA (2008): Gesellschaft mit Gewissen. In Trend 3/ März 2008, S. 63-64
- FRANTZ, CHRISTIANE; MARTENS, KERSTIN (2006): Nichtregierungsorganisationen (NGOs)- Elemente der Politik. VS-Verlag, S. 51-61
- FRAUENDORFER, F. (2003): Zum Einfluss des Röstvorgangs auf die Bildung wertgebender Aromastoffe im Kakao. Dissertation. Universität München, S. 10-14
- FROESE, GESINE (2009): Dominikanische Republik- Baedeker-Allianz-Reiseführer. Ausgabe 6. Baedeker Verlag, S. 29-41
- FROHWEIN, TORSTEN (2003): Die Porter-Hypothese im Lichte der Neuordnung europäischer Chemikalienregulierung. UFZ-Diskussionspapiere 7/2003, S. 2
- FRÜHSCHÜTZ, LEO (2010): Krisenfeste Bio-Branche. In der Rundschau für den Lebensmittelhandel 02/ 2010, S. 28-29
- FURUBOTN, EIRIK; RICHTER, RUDOLF (2003): Neue Institutionenökonomik. J.C.B. Mohr Tübingen, S. 58-59
- GEPA (2009): Zahlen, Daten, Fakten. Elektronische Version unter: [www.gepa.de/p/cms/media/pdf/profil/ZahlenDatenFakten\\_0709.pdf](http://www.gepa.de/p/cms/media/pdf/profil/ZahlenDatenFakten_0709.pdf), Abrufdatum: 02.04.2010
- GEPA (2010): Schokolade- Genuss pur- fair gehandelt. Broschüre sowie Gepa Shop [www.gepa3.de/shop/index.php?show\\_kat1=5&select\\_art=24](http://www.gepa3.de/shop/index.php?show_kat1=5&select_art=24)
- GESELLSCHAFT FÜR KONSUMFORSCHUNG (GFK) (2007): Studie: Bio-Käufer in den Sinus-Milieus. Elektronische Version unter:

- [//www.sociovision.de/uploads/tx\\_mpdownloadcenter/Sinus\\_GfK\\_Praesentation\\_BioFach\\_2007\\_bioverlag.pdf](http://www.sociovision.de/uploads/tx_mpdownloadcenter/Sinus_GfK_Praesentation_BioFach_2007_bioverlag.pdf), Abrufdatum: 11.12.2009
- GfK (2010): Markt für Tafelschokolade selektiert aus dem GfK Consumer Scan Individual Panel
- GOLDER, SANDRA (2006): Ist der gesundheitliche Verbraucherschutz durch staatliche Verordnungen und privatwirtschaftlichen Standards/ Normen gegeben? (eine Untersuchung über die (EG) Nr. 178/ 2002, die Kennzeichnungsverordnung, die DIN EN ISO 9000/ 2000 und den Internationalen Food Standard). Bachelor-Arbeit an der Humboldt-Universität zu Berlin, S. 1
- GOLDSCHIEDER, STEFANIE (2008): Kakao und Schokolade. Elektronische Version unter: [www.biothemen.de/Qualitaet/tropen/kakao\\_schokolade.html](http://www.biothemen.de/Qualitaet/tropen/kakao_schokolade.html), Abrufdatum: 12.03.2009
- GOOS, PHILIPP; HAGENHOFF, SVENJA (2003): Strategisches Innovationsmanagement: Eine Bestandsaufnahme. Elektronische Version unter: [http://webdoc.sub.gwdg.de/ebook/serien/Im/arbeitsberichte\\_wi2/2003\\_12.pdf](http://webdoc.sub.gwdg.de/ebook/serien/Im/arbeitsberichte_wi2/2003_12.pdf), Abrufdatum: 20.06.2009, S.14
- GREENPEACE (2010): Unterschiede der Gütesiegel. Elektronische Version unter: <http://marktcheck.greenpeace.at/4771.html>, Abrufdatum: 02.06.2010
- HAMM, ULRICH; NIESSEN, JAN (2006): Tiefenanalyse der realisierten Nachfrage nach Öko-Lebensmitteln auf der Basis von Paneldaten. Elektronische Version unter: [www.orgprints.org/10394/](http://www.orgprints.org/10394/). Abrufdatum: 15.12.2009
- HAMM, ULRICH; RIPPIN, MARKUS (2007): Umsatzsteigerung für Öko-Lebensmittel bei fast 20 Prozent. Elektronische Version unter: [www.biopress.de/Mambo/index2.php?option=com\\_content&task=view&id=850&Itemid=106](http://www.biopress.de/Mambo/index2.php?option=com_content&task=view&id=850&Itemid=106), Abrufdatum: 10.11.2009
- HEID, PETRA (2006): Schokoladengenuss ohne bitteren Nachgeschmack. In Spuren eines Vierteljahrhunderts- Der DED in der Dominikanischen Republik – Ein Rückblick, S. 57-59
- HELVETAS (2001): Partnerschaft- Dossier Dominikanische Republik, Nr. 166, S. 12-13
- HERTEL, CHRISTIAN; LUY, JÖRG (2008): „Ethischer“ Konsum. In Profil durch Verantwortung- Die neue Rolle der Lebensmittelhersteller, DLG-Verlag, S. 13-33
- HISPANIOLA (2009): Stromausfälle sind Verdienstausschläge. Elektronische Version unter: [www.hispaniola.eu/news/1-aktuell/1289-stromausfaelle-sind-verdienstausschlaege.html](http://www.hispaniola.eu/news/1-aktuell/1289-stromausfaelle-sind-verdienstausschlaege.html), Abrufdatum: 19.10.2009
- HOMBORG, ARNE (2008): Geschichte der Schokolade. Elektronische Version unter: [www.theobroma-cacao.de/wissen/geschichte/1500vchr-bis-1492nchr/](http://www.theobroma-cacao.de/wissen/geschichte/1500vchr-bis-1492nchr/), Abrufdatum: 03.02.2009

- HOMBORG, ARNE (2008)<sup>a</sup>: Geschichte der Schokolade. Elektronische Version unter: [www.theobroma-cacao.de/wissen/geschichte/1492-nchr-bis-1918/](http://www.theobroma-cacao.de/wissen/geschichte/1492-nchr-bis-1918/), Abrufdatum: 03.02.2009
- HOMBORG, ARNE (2008)<sup>b</sup>: Geschichte der Schokolade. Elektronische Version unter: [www.theobroma-cacao.de/wissen/geschichte/1918-bis-heute/](http://www.theobroma-cacao.de/wissen/geschichte/1918-bis-heute/), Abrufdatum: 03.02.2009
- HOMBORG, ARNE (2008)<sup>c</sup>: Der Kakaobaum. Elektronische Version unter: <http://www.theobroma-cacao.de/wissen/kakaobaum/>, Abrufdatum: 15.02.2009
- HOMBORG, ARNE (2008)<sup>d</sup>: Die Kakaosorten. Elektronische Version unter: [www.theobroma-cacao.de/wissen/kakaobaum/kakaosorten/](http://www.theobroma-cacao.de/wissen/kakaobaum/kakaosorten/), Abrufdatum: 02.02.2009
- HOMBORG, ARNE (2008)<sup>e</sup>: Anbaubedingungen. Elektronische Version unter: [www.theobroma-cacao.de/wissen/kakaobaum/anbaubedingungen/](http://www.theobroma-cacao.de/wissen/kakaobaum/anbaubedingungen/), Abrufdatum: 09.02.2009
- HOMBORG, ARNE (2008)<sup>f</sup>: Verarbeitung der Kakaofrucht. Elektronische Version unter: [www.theobroma-cacao.de/wissen/herstellung/verarbeitung-der-kakaofrucht/](http://www.theobroma-cacao.de/wissen/herstellung/verarbeitung-der-kakaofrucht/), Abrufdatum: 09.02.2009
- HOMBORG, ARNE (2008)<sup>g</sup>: Herstellung von Kakaopulver. Elektronische Version unter: [www.theobroma-cacao.de/wissen/herstellung/kakaopulverherstellung/](http://www.theobroma-cacao.de/wissen/herstellung/kakaopulverherstellung/), Abrufdatum: 12.02.2009
- HÜFING, GERDA; PENDL, MANFRED; POKORNY; BERNADETTE; TANGL, ELISABETH; TRIBUTSCH, INGRID; UNGER, SIBYLLE; FUCHSHUBER, BARBARA (2008): Leitfaden für die erfolgreiche Vermarktung und Einführung von nachhaltigen Produkten im Garten-Fachhandel. Elektronische Version unter: [www.nachhaltigwirtschaften.at](http://www.nachhaltigwirtschaften.at), Abrufdatum: 05.11.2009
- HÜTZ-ADAMS, FRIEDEL (2009): Die dunklen Seiten der Schokolade. Studie des Südwind e.V., Bistum Aachen, S. 7-21
- HYRO (2004): Schokologie: Geschichte. Elektronische Version unter: [www.schokolade.de/geschichte\\_einleitung.htm](http://www.schokolade.de/geschichte_einleitung.htm), Abrufdatum: 02.03.2009
- ICCO (2006): A study of the market for organic cocoa. Elektronische Version unter: [www.icco.org/statistics/other.aspx](http://www.icco.org/statistics/other.aspx), Abrufdatum: 05.05.2009
- ICCO (2009): Quarterly Bulletin of Cocoa Statistics, Cocoa Year 2008/ 2009. Elektronische Version unter: [www.icco.org/statistics/statistics%20PDFs/Production\\_QBCS%20XXXV%20No1.pdf](http://www.icco.org/statistics/statistics%20PDFs/Production_QBCS%20XXXV%20No1.pdf), Abrufdatum: 05.04.2010
- IFOAM (2005): The IFOAM Basic Standards for Organic Production and Processing, Version 2005. Elektronische Version unter: [www.ifoam.org/about\\_ifoam/standards/norms/norm\\_documents\\_library/IBS\\_V3\\_20070817.pdf](http://www.ifoam.org/about_ifoam/standards/norms/norm_documents_library/IBS_V3_20070817.pdf), Abrufdatum: 05.06.2010

- INDUSTRIAL RESEARCH INSTITUTE (2009): IRI Shopper Studie- Positionierung mit Bio-Süßwaren in der Wirtschaftskrise. Präsentation vom April 2009, S. 3
- INFOZENTRUM SCHOKOLADE (2001): Über die Natur eines Genusses- Vom Kakaobaum zur Schokolade. Projekt der Stiftung der deutschen Kakao- und Schokoladenwirtschaft. CD-ROM
- KLEINERT, JÜRGEN (1997): Handbuch der Kakaoverarbeitung und Schokoladenherstellung. Behr's Verlag, 1 Auflage, S. 9-160
- KOCH, JÖRG (1999): Marketing: Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung. Oldenbourg Verlag, S. 193-213
- KOEPF, HERBERT H., SCHAUMANN, WOLFGANG, HACCIUS, MANON (1980): Biologisch-dynamische Landwirtschaft. Eugen Ulmer Verlag, S. 18-280
- KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN (2008): Verordnung (EG) Nr. 889/2008. Elektronische Version unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:250:0001:0084:DE:PDF>, Abrufdatum: 18.02.2010
- KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN (2008)<sup>a</sup>: Verordnung (EG) Nr. 1235/2008. Elektronische Version unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:334:0025:0052:DE:PDF>, Abrufdatum: 20.02.2010
- KRAFT FOODS DEUTSCHLAND (2008): Das Geheimnis der Schokolade. Elektronische Version unter: [www.cotedor.de](http://www.cotedor.de), Abrufdatum: 18.02.2009
- KREUTLE, ULRICH (2009): LOHAS- die ethisch-grüne Konsumelite. In AKAD. Das Hochschulmagazin. 17/ Oktober 09. Elektronische Version unter: [www.akad.de/fileadmin/akad.de/assets/PDF/Hochschulmagazin/HM\\_Okt.\\_09/akad\\_HM1709\\_532\\_33\\_LOHAS.pdf](http://www.akad.de/fileadmin/akad.de/assets/PDF/Hochschulmagazin/HM_Okt._09/akad_HM1709_532_33_LOHAS.pdf), S. 32-33, Abrufdatum: 02.05.2009
- KVB (2009): Kakao-Anbaugebiete. Elektronische Version unter: [www.schwartau-food.de/index.php?page=anbaugebiete](http://www.schwartau-food.de/index.php?page=anbaugebiete), Abrufdatum: 10.10.2009
- LADEMANN, RAINER P. (2010): Angebots- und Nachfragemacht des Lebensmittelhandels und die Auswirkungen auf die Verbraucher. Expertenanhörung des Ausschusses für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz des deutschen Bundestages am 05.07.2010. Elektronische Version unter: [www.bundestag.de/bundestag/ausschuesse17/a10/anhoerungen/\\_A\\_5\\_7\\_2010\\_Angabots-und\\_Nachfragemacht\\_des\\_Lebensmitteleinzelhandels\\_und\\_die\\_Auswirkungen\\_auf\\_die\\_Verbraucher\\_/Stellungnahmen/A-Drs\\_\\_201-F\\_neu.pdf](http://www.bundestag.de/bundestag/ausschuesse17/a10/anhoerungen/_A_5_7_2010_Angabots-und_Nachfragemacht_des_Lebensmitteleinzelhandels_und_die_Auswirkungen_auf_die_Verbraucher_/Stellungnahmen/A-Drs__201-F_neu.pdf), Abrufdatum: 22.07.2010
- LATINA PRESS (2009): Dominikanische Republik erhält Kredit von der Bundesrepublik Deutschland. Elektronische Version unter: <http://latina->

- press.com/themen/politik-wirtschaft/675/dominikanische-republik-erhaelt-Kredit-von-der-bundesrepublik-deutschland/, Abrufdatum: 19.10.2009
- LEBENSMITTELPRAXIS (1991): Schokolade und Kakao- Über die Natur eines Genusses. Lebensmittelpraxis Verlag, Bundesverband der deutschen Süßwarenindustrie e.V., S. 10-74
- LEBENSMITTELPRAXIS (2008): Kompass für den Verkauf von Bio-Produkten. Lebensmittelpraxis Verlag, S. 38-40
- LEBENSMITTELZEITUNG (2008): Preisaktionen mit Bio. In Lebensmittelzeitung 49, 5. Dezember 2008, S. 15
- LEBENSMITTELZEITUNG (2009): Unterschiedlich ausgeprägtes Öko-Bewusstsein. In Lebensmittelzeitung 18, 30. April 2009, S. 12
- LEBENSMITTELZEITUNG (2010): Upgrading für Bio. In Lebensmittelzeitung 16, 23. April 2010, S. 52
- LEBENSMITTELZEITUNG (2010)<sup>a</sup>: Florierende Geschäfte mit dem guten Gewissen. In Lebensmittelzeitung 16, 23. April 2010, S. 56
- LEBENSMITTELZEITUNG (2010)<sup>b</sup>: Fairtrade auf der Überholspur. In Lebensmittelzeitung 17, 30 April 2010, S. 16
- LIU, PASCAL (2008): Value-adding standards in the North-American food market. Trade opportunities in certified products for developing countries. FAO, Rom. Elektronische Version unter: [www.fao.org/docrep/010/a1585e/a1585e00.htm](http://www.fao.org/docrep/010/a1585e/a1585e00.htm), Abrufdatum: 13.09.2010
- LUSBY, FRANK; PANLIBUTON, HENRY (2006): Indonesia Cocoa Bean Value Chain Case Study. United States Agency for International Development. Elektronische Version unter: [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADH968.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADH968.pdf), Abrufdatum: 01.10.2010
- MAGUIRE, KEN (2009): West African cocoa crops threatened by disease. Elektronische Version unter: [www.globalpost.com/dispatch/ghana/090212/west-african-cocoa-crops-threatened-disease](http://www.globalpost.com/dispatch/ghana/090212/west-african-cocoa-crops-threatened-disease), Abrufdatum: 03.02.2010
- MAST, CLAUDIA (2008): Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden. UTB, S. 339-344
- MATHIEU, ALEXANDER (2004): Strategie in High-velocity-märkten: Konzeptionalisierung, Operationalisierung und Erfolgswirkung. Deutscher Universitäts-Verlag, S. 110-113
- MEFFERT, HERIBERT (1999): Zwischen Kooperation und Konfrontation- Strategien und Verhaltensweisen im Absatzkanal. In: Beisheim, Otto: Distribution im Aufbruch: Bestandsaufnahme und Perspektiven, Vahlen Verlag, S. 407-424
- MURMANN, CHRISTOPH (2010): Unkenntnis tut Vertrauen keinen Abbruch. In Lebensmittel Zeitung 43, 29.10.2010, S. 26
- MUSSELLI, IRENE (2008): Cocoa Study: Industry Structures and Competition. Für die United Nations Conference on Trade and Development. Elektronische Version

unter:

[www.unctad.org/infocomm/comm\\_docs/docs/official/ditccom20081.en.pdf](http://www.unctad.org/infocomm/comm_docs/docs/official/ditccom20081.en.pdf),

Abrufdatum: 20.09.2010

MÜLLER, STEFFI, SIMONE (2011): Harte Kämpfe im Schokomarkt. In Rundschau für den Lebensmittelhandel Februar 2011, S. 43-44

NATURLAND (2010): Was uns auszeichnet. Elektronische Version unter: [www.naturland.de/was\\_uns\\_auszeichnet.html](http://www.naturland.de/was_uns_auszeichnet.html) und

[www.naturland.de/wer\\_wir\\_sind.html](http://www.naturland.de/wer_wir_sind.html), Abrufdatum: 03.03.2010

NELSON, P. (1970): Information and Consumer Behaviour. In Journal of Political Economy Jg. 78 (Heft 2), S. 311-329

NEUERBURG, WOLFGANG; PADEL, SUSANNE (1992): Organisch-biologischer Landbau in der Praxis. BLV-Verlag, S. 10-11

NEUMANN, ALEXANDER; MELZER-RIDINGER, RUTH (2009): Dienstleistung und Produktion. Physica-Verlag, S. 5-28

NIELSEN HANDELSPANEL (2010): Nielsen Süßwarenmonitor. Elektronische Version: [www.bdsi.de/zahlen\\_fakten/nielsen\\_suesswarenmonitor.html](http://www.bdsi.de/zahlen_fakten/nielsen_suesswarenmonitor.html), Abrufdatum: 04.03.2011

NIELSEN HANDELSPANEL (2011): Top Bio-Schokoladensorten selektiert aus dem Nielsen Market Track

OPPEL, KERSTIN (2003): Elektronische Beschaffung im Krankenhaus: Nutzung, Gestaltung und Auswirkungen von B-TO-B-Marktplätzen. Deutscher Universitäts-Verlag, S. 96

PAY, ELLEN (2009): The market for organic and fair-trade cocoa. FAO, Rom. Elektronische Version unter: [www.fao.org/fileadmin/templates/organicexports/docs/Market\\_Organic\\_FT\\_Cocoa.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/templates/organicexports/docs/Market_Organic_FT_Cocoa.pdf), Abrufdatum: 10.09.2010

PEPELS, WERNER (2001): Einführung in das Distributionsmanagement. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, S. 151-153

PETERSEN, JENS (2004): Local Content-Auflagen: Betriebswirtschaftliche Relevanz und Handhabung am Beispiel des internationalen Großanlagenbaus. Deutscher Universitäts-Verlag, S.159

PFADENHAUER, MICHAELA (2009): Auf gleicher Augenhöhe. In Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (2009): Experteninterviews- Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. Verlag für Sozialwissenschaften, S. 103

PLOETZ, RANDY C. (2007): Cacao diseases: Important threats to chocolate production worldwide. In Phytopathology 97: 1634-1639. Elektronische Version unter: <http://apsjournals.apsnet.org/doi/pdf/10.1094/PHYTO-97-12-1634>, Abrufdatum: 05.07.2009

PORTER, MICHAEL E. (1999): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 10 Auflage, Campus Verlag, S. 25-64

- POST, JAMES E.; LAWRENCE, ANNE T.; WEBER, JAMES (2002): Business and Society- Corporate Strategy, Public Policy, Ethics. Mc-Graw-Hill Verlag, S. 8-13
- PRÜFUNGSSTATISTIK STATISTISCHES BUNDESAMT, HIS-BERECHNUNGEN (2008): Anzahl der Absolventen. Elektronische Version unter: [www.wissenschaft-weltoffen.de/daten/3/1/1](http://www.wissenschaft-weltoffen.de/daten/3/1/1), Abrufdatum: 04.09.2009
- RAHMEYER, FRITZ; WEIZEL, PETER (2003): Grundzüge der Industrieökonomik, Wirtschaftstheorie I, Handout WS 03/04, S. 3
- RAINFOREST ALLIANCE (2010): Sustainable Agriculture. Elektronische Version unter: [www.rainforest-alliance.org/agriculture.cfm?id=main](http://www.rainforest-alliance.org/agriculture.cfm?id=main), Abrufdatum: 03.06.2010
- RAPUNZEL NATURKOST (2010): Über Rapunzel: Das Unternehmen. Elektronische Version unter: [www.rapunzel.de/ueber-rapunzel.html](http://www.rapunzel.de/ueber-rapunzel.html), Abrufdatum: 06.09.2010
- RAT DER EUROPÄISCHEN UNION (2007): Verordnung (EG) Nr. 834/ 2007. Elektronische Version unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2007:189:0001:0023:DE:PDF>, Abrufdatum: 17.02.2010
- REEH, MARTIN (2010): Den Herstellern fehlt der Mumm. In Die Tageszeitung, Mittwoch 17 Februar 2010, S. II
- REHM, SIGMUND; SPIG, GUSTAV (1996): Die Kulturpflanzen der Tropen und Subtropen. Eugen Ulmer Verlag, S. 244-247
- REISCH, LUCIA A. (2004): Nachhaltiger Konsum: Aufgabe der „Neuen Verbraucherpolitik“? Elektronische Version unter: [www.artec.uni-bremen.de/files/papers/paper\\_120.pdf](http://www.artec.uni-bremen.de/files/papers/paper_120.pdf), Abrufdatum: 06.01.2011
- REUTER, JÖRG (2007): Erfolgreicher Einstieg in den Bio-Markt. Präsentation vom 1+2 Februar 2007 in München.
- REUTER, JÖRG (2010): Nachhaltigkeitsstrategien für Markenunternehmen. Präsentation vom 03.11.2010 in Berlin
- RIPPIN, MARKUS (2008): Analyse von Forschungsergebnissen im Hinblick auf die praxisrelevante Anwendung für das Marketing von Öko-Produkten. Elektronische Version verfügbar unter: <http://forschung.oekolandbau.de> unter BÖL-Bericht-ID 13769
- RIPPIN, MARKUS (2009): Öko-Lebensmittelmarkt wächst trotz vieler Unkenrufe zweistellig. In Marktdaten aktuell: Öko-Lebensmittelumsatz in Deutschland 2008, S. 1-2
- RIPPIN, MARKUS (2010): Grüne Welle für den Biomarkt. In Ökologie & Landbau 1/2010, S. 45-47
- RIPPIN, MARKUS (2009)<sup>a</sup>: Öko-Markt wächst weiter- Chancen und Herausforderungen. Vortrag auf der ISM in Köln am 03.02.2009, F. 4-5
- RIPPIN, MARKUS (2008)<sup>b</sup>: Bio-Markt Deutschland- Wachstum ungebremst. Vortrag auf der ISM in Köln 2008, F. 9

- RITTER SPORT (2009): Die Ritter Sport Bio-Schokoladen- Ausgezeichnete Qualität. Elektronische Version unter: [www.ritter-sport.de/#/de\\_DE/quality/article/bio\\_test/](http://www.ritter-sport.de/#/de_DE/quality/article/bio_test/) und [www.ritter-sport.de/#/de\\_DE/quality/article/bio\\_warum/](http://www.ritter-sport.de/#/de_DE/quality/article/bio_warum/), Abrufdatum: 08.03.2010
- RITTER SPORT (2009)<sup>a</sup>: Ritter Sport verbessert Betriebsergebnis- Familienunternehmen blickt trotz schwierigen wirtschaftlichen Umfelds optimistisch in die Zukunft. Elektronische Version unter: [www.ritter-sport.de/#/de\\_DE/press/article/presse\\_rittersport\\_umsatzzuwachs/](http://www.ritter-sport.de/#/de_DE/press/article/presse_rittersport_umsatzzuwachs/), Abrufdatum: 05.02.2011
- ROXIN, JAN (1992): Internationale Wettbewerbsanalyse und Wettbewerbsstrategie. Gabler Verlag, S. 11-17
- SAHOTA, AMARJIT (2009): The Global Market for Organic Food& Drink. Vortrag auf dem deutschen Bio-Kongress 11-12.11.2009 in Frankfurt am Main
- SCHAARSCHMIDT, CORDULA (2008): Theobromin- Zur Geschichte und Gegenwart eines Wirkstoffes. Dissertation. Institut für Geschichte der Medizin, Ludwig-Maximilians-Universität München. Elektronische Version unter: [http://edoc.ub.uni-muenchen.de/8906/1/Schaarschmidt\\_Cordula.pdf](http://edoc.ub.uni-muenchen.de/8906/1/Schaarschmidt_Cordula.pdf), Abrufdatum: 12.04.2009
- SCHIEVELBEIN, CLAUDIA (2010): Bio und billig passen nicht zusammen. In unabhängige Bauernstimme 02/2010, S. 11
- SCHULTZ, IRMGARD; BIRZLE-HARDER, BARBARA; STIEß, IMMANUEL; EMPACHER, CLAUDIA; SCHUBERT, STEFFI (2003): Zielgruppen für den Bio-Lebensmittelmarkt- Analyse der qualitativen Struktur des Konsums von Bioprodukten nach einem Lebenswelten-Modell und Ermittlung der Milieuspezifischen Potenziale zur Erhöhung des Konsums sowie der dafür notwendigen Maßnahmen. Elektronische Version unter: [www.orgprints.org/4554](http://www.orgprints.org/4554), Abrufdatum: 12.12.2009
- SCHULZ, WERNER (2008): Megatrend Nachhaltigkeit. Marktpotential von LOHAS & Co. Elektronische Version unter: [www.balance.uni-hohenheim.de](http://www.balance.uni-hohenheim.de). Abrufdatum: 16.12.2009
- SIEGEL, PAUL; ALWANG, JEFFREY R.; WORLD BANK. AGRICULTURE AND RURAL DEVELOPMENT DEP. (2004): Export commodity production and broad-based-rural development: coffee and cocoa in Dominican Republic. World Bank Publications. Elektronische Version unter: [www-wds.worldbank.org/servlet/WDSCContentServer/WDSP/IB/2004/09/20/000090341\\_20040920152330/additional/128528322\\_20041117183600.pdf](http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSCContentServer/WDSP/IB/2004/09/20/000090341_20040920152330/additional/128528322_20041117183600.pdf), Abrufdatum: 03.09.2010
- SINUS SOCIOVISION (2009): Informationen zu den Sinus-Milieus 2009. Elektronische Version unter:



- [www.sociovision.de/upload/tx\\_mpdownloadcenter/informationen\\_2009\\_01.pdf](http://www.sociovision.de/upload/tx_mpdownloadcenter/informationen_2009_01.pdf)  
f, Abrufdatum: 03.12.2009
- SLINGERLAND, MAYA; GONZALEZ, ENRIQUE DIAZ (2006): Organic Cocoa Chain for Development. In Ruben, R.; Slingerland, M.; Nijhoff, H: Agro-food chain and networks for development, S. 165-177. Springer Verlag. Elektronische Version unter: [http://library.wur.nl/frontis/agro-food\\_chains/14\\_slingerland.pdf](http://library.wur.nl/frontis/agro-food_chains/14_slingerland.pdf), Abrufdatum: 01.10.2010
- SPILLER, ACHIM; LÜTH, MAREN; ENNEKING, ULRICH (2004): Analyse des Kaufverhaltens von Selten- und Gelegenheitskäufern und ihrer Bestimmungsgründe für/ gegen den Kauf von Öko-Produkten. Elektronische Version unter: [www.orgprints.org/4201](http://www.orgprints.org/4201). Abrufdatum: 03.12.2009
- STAEHLE, WOLFGANG (1976): Der situative Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre. In Ulrich, H.: Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre. Bern und Stuttgart, S. 36-37
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2009): Eckzahlen zum Arbeitsmarkt. Elektronische Version unter: [www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Arbeitsmarkt/content75/Eckwerttabelle,templateId=renderPrint.psml](http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Arbeitsmarkt/content75/Eckwerttabelle,templateId=renderPrint.psml), Abrufdatum: 31.08.2009
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2009)<sup>a</sup>: Anzahl der Hochschulen nach Hochschularten im Wintersemester 2008/09. Elektronische Version unter: [www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Navigation/Statistiken/BildungForschungKultur/Hochschulen/Hochschulen.psml](http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Navigation/Statistiken/BildungForschungKultur/Hochschulen/Hochschulen.psml), Abrufdatum: 09.09.2009
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2009)<sup>b</sup>: Anzahl der Studierenden an deutschen Hochschulen WS 08/09. Elektronische Version unter: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/221/umfrage/anzahl-der-studenten-an-deutschen-hochschulen/>, Abrufdatum: 05.09.2009
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2009)<sup>c</sup>: Anzahl der Studierenden im WS 07/08 nach Fächergruppen. Elektronische Version unter: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/3246/umfrage/anzahl-der-studierenden-nach-faechergruppen/>, Abrufdatum: 05.09.2009
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2009)<sup>d</sup>, 2. Quartal: Deutsche Wirtschaft. Elektronische Version unter: [www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Fachveroeffentlichungen/VolkswirtschaftlicheGesamtrechnungen/DeutscheWirtschaftQuartal,property=file.pdf](http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Fachveroeffentlichungen/VolkswirtschaftlicheGesamtrechnungen/DeutscheWirtschaftQuartal,property=file.pdf). Abrufdatum: 03.09.2009
- STERN (2003): Elfenbeinküste: Krieg lässt Kakaoernte schrumpfen. Elektronische Version unter:

- [www.stern.de/wirtschaft/unternehmen/meldungen/elfenbeinkueste-krieg-laesst-kakao-ernte-schrumpfen-513558.html](http://www.stern.de/wirtschaft/unternehmen/meldungen/elfenbeinkueste-krieg-laesst-kakao-ernte-schrumpfen-513558.html), Abrufdatum: 03.02.2010
- STOLL, BETTINA (2009): Sozial und ökonomisch handeln- Corporate Social Responsibility kleiner und mittlerer Unternehmen. Campus Verlag Frankfurt/New York, S. 12-90
- STOLZ, MATTHIAS (2009): Die Bioladen-Dichte. Im Zeit Magazin 45. S. 8
- STRAKA, MICHAEL J. (2001): Neue Rollen und Schlüsselkompetenzen für Finanzintermediäre im Finanzintermediationssystem. Elektronische Version unter: [www.sbf.unisg.ch](http://www.sbf.unisg.ch), Abrufdatum: 05.05.2010
- STRABNER, ALEXANDER (2006): Funktionen von Verbänden in der modernen Gesellschaft. Aus Politik und Zeitgeschichte 15-16/ 2006. Elektronische Version unter: [www.bpb.de/publikationen/0H6MUA,1,0,Funktionen\\_von\\_Verb%E4nden\\_in\\_der\\_modernen\\_Gesellschaft.html](http://www.bpb.de/publikationen/0H6MUA,1,0,Funktionen_von_Verb%E4nden_in_der_modernen_Gesellschaft.html), Abrufdatum: 06.01.2011
- STRAUBHAAR, THOMAS (2008): Der Wirtschaftsstandort Deutschland. Elektronische Version unter: [www.tatsachen-ueber-deutschland.de](http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de), Abrufdatum: 15.08.2009
- SG (SWEET GLOBAL NETWORK MAGAZIN) (2008): Barry Callebaut engagiert sich stark in Afrika. In SG 12/ 2008, S. 24-25
- STOLLWERK (2006): Stollwerk. Elektronische Version unter: [www.presseportal.de/meldung/779886/](http://www.presseportal.de/meldung/779886/), Abrufdatum: 09.03.2010
- SÜßWAREN NEWSLETTER (2009): Bio-Tafelschokolade. In Ausgabe 2/ 2009, S. 1
- SÜßWARENPRODUKTION (2010): Sorgen um die zukünftige Nachwuchsausbildung. In Süßwarenproduktion 12- 2010, 15 Jahrgang, 25. Juni 2010, S. 2
- SÜßWARENPRODUKTION (2010)<sup>a</sup>: Nachhaltigkeit in der öffentlichen Wahrnehmung. In Süßwarenproduktion 19-2010, 15 Jahrgang, 08. Oktober 2010, S. 8
- SÜßWARENPRODUKTION (2010)<sup>b</sup>: Rainforest Alliance: Nachhaltiges Engagement trotz Wirtschaftskrise. In Süßwarenproduktion 7/8- 2010, 15 Jahrgang, 19 April 2010, S. 5
- SÜßWARENPRODUKTION (2011): Elfenbeinküste am Rande eines neuen Bürgerkriegs. In Süßwarenproduktion 4- 2011, 16 Jahrgang, 25. Februar 2011, S. 1
- TABLER, JOCHEN (2010): Kindersklaven für Schokohasen. Elektronische Version unter: [www.wdr.de/tv/markt/sendungsbeitraege/2010/0322/02\\_schokolade\\_2.jsp](http://www.wdr.de/tv/markt/sendungsbeitraege/2010/0322/02_schokolade_2.jsp), Abrufdatum: 02.06.2010
- TEUBNER, CHRISTIAN; SCHUHMACHER, KARL; FORSTHOFER, LEOPOLD; RIZZI, SILVIO (1996): Das große Buch der Schokolade. Teubner Edition bei Gräfe und Unzer, S. 36-41
- TRACHSEL, MICHA (2007): Nischenstrategien und ihre Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Deutscher Universitäts-Verlag, S. 86

- TRANS FAIR (2010): Fairtrade-Standards. Elektronische Version unter: [www.transfair.org/ueber-fairtrade/fairtrade-standards/?tx\\_jppageteaser\\_pi1%5BbackId%5D=42](http://www.transfair.org/ueber-fairtrade/fairtrade-standards/?tx_jppageteaser_pi1%5BbackId%5D=42), Abrufdatum: 02.06.2010
- TRANS FAIR (2010)<sup>a</sup>: Absatz Fairtrade-Produkte im Einzelnen. Elektronische Version unter: [www.transfair.org/produkte/absatz-fairtrade-produkte/?tx\\_jppageteaser\\_pi1%5BbackId%5D=22](http://www.transfair.org/produkte/absatz-fairtrade-produkte/?tx_jppageteaser_pi1%5BbackId%5D=22), Abrufdatum: 02.06.2010
- UNCTAD (2010): UNCTAD/ FAO/ IFOAM International Task Force on Harmonisation and Equivalence in Organic Agriculture. Elektronische Version unter: [www.unctad.org/trade\\_env/test1/projects/ifoam2.htm](http://www.unctad.org/trade_env/test1/projects/ifoam2.htm), Abrufdatum: 11.10.2010
- VOGT, GUNTER (1999): Ewald Könemann. Natürlich Gärtnern 6/1999. Elektronische Version unter: [www.vebu.de](http://www.vebu.de), Abrufdatum: 14.04.2009
- VOGT, GUNTER (2001): Geschichte des ökologischen Landbaus im deutschsprachigen Raum-Teil 1. Ökologie& Landbau 118, 2/2001, S. 49. Elektronische Version unter: <http://orgprints.org/00001110/>, Abrufdatum: 18.04.2009
- VOGT, GUNTER (2001)<sup>a</sup>: Geschichte des ökologischen Landbaus im deutschsprachigen Raum-Teil 2. In Ökologie& Landbau 119, 3/2001, S. 47-49. Elektronische Version unter: <http://orgprints.org/00001110/>, Abrufdatum: 18.04.2009
- WCF (2009): Pest and Disease Control. Elektronische Version unter: [www.worldcocoafoundation.org/what-we-do/ResearchProgramPestandDiseaseControl.html](http://www.worldcocoafoundation.org/what-we-do/ResearchProgramPestandDiseaseControl.html), Abrufdatum: 03.02.2010
- WENTGES, PAUL (2002): Corporate Governance und Stakeholder-Ansatz: Implikationen für die betriebliche Finanzwirtschaft. DUV, S. 87-92
- WILHELM, SYBILLE (2008): Neue Kunden, neue Werte. In Der Handel 11/2008, S. 23
- ZENTRALE AUSLANDS- UND FACHVERMITTLUNG (2008): Studieren in Deutschland-Hochschullandschaft. Elektronische Version unter: [www.ba-auslandsvermittlung.de/lang\\_de/nn\\_2792/De/LaenderEU/Deutschland/Studium/studium-knoten.html\\_nnn=true](http://www.ba-auslandsvermittlung.de/lang_de/nn_2792/De/LaenderEU/Deutschland/Studium/studium-knoten.html_nnn=true), Abrufdatum: 15.09.2009
- ZIEGLER, GOTTFRIED (2004): Kakao und Schokolade- In: Heiss, Rudolf: Lebensmitteltechnologie. Springer Verlag, 6 Auflage, S. 429-434
- ZIMMERMANN, ANNEGRET (2003): Perspektiven für nachhaltigen Tourismus in der Dominikanischen Republik. Diplomarbeit. Institut für Landschafts- und Umweltplanung, Technische Universität Berlin, S. 21-22

## **Anhang 1: Interviewleitfaden für Experte 1**

### Botanik:

1. Wird die Kakaopflanze botanisch in die Familie der Malvengewächse eingeordnet (früher Stinkbaumgewächse)?
2. Sind die Kakaofrüchte botanisch als Beeren einzustufen?
3. Existiert eine botanische Erklärung dafür, dass mehrere Sorten gleichzeitig an einem Baum hängen können? Und wie erfolgt dann die Einteilung?
4. Wie bewerten Sie den Mutanten CCN51 aus Ecuador?
5. Wie definieren Sie die Ursprünge von Edelkakao und Konsumkakao?

### Quantitative Verteilung:

6. Wie ist der Criollo-Kakao länderspezifisch verteilt?
7. Wie hoch sind die Anteile des Criollo-Kakaos am gesamten Kakaomarkt?
8. Wie ist der biologisch angebaute Kakao länderspezifisch verteilt?
9. Wie hoch ist der produzierte Anteil von Bio-Kakao am Weltkakaomarkt?

### Qualität und Entwicklung:

10. Wie würden Sie das typische sensorische Profil von Edelkakao, Konsumkakao und Trinitario beschreiben?
11. Wie beurteilen Sie die derzeitige Qualität von Kakao (Edel-, Konsum-, Trinitario-, Bio-Kakao)?
12. Welche qualitativen Entwicklungen erwarten Sie?
13. Welche länderspezifischen Anbauentwicklungen erwarten Sie?
14. Wie entwickelt sich die Kakao-Produktion in Westafrika (speziell Ghana und die Elfenbeinküste)?
15. Ist die These noch haltbar, dass Ghana qualitativ höherwertigen Kakao erzeugt? Wenn ja, worauf begründet sich das?
16. Wie ordnen Sie den Kakao aus dem asiatischen bzw. Südseeraum qualitativ und quantitativ ein?
17. Wie schätzen Sie das Risiko der Schwermetallbelastung (speziell Cadmium) ein? Welche Kakaosorten sind aus Ihrer Sicht besonders belastet?
18. Wie bewerten Sie den brasilianischen Kakao, speziell für die Schokoladenindustrie?

Trends:

19. Ist es Ihrer Meinung nach sinnvoll, Eigeninitiative in den Herstellungsländern zu zeigen? Wenn ja, ab welcher Größenordnung?
20. Ist die SA 9000 in den Anbauländern umsetzbar? Wenn ja, in welchen Ländern und welche beurteilen Sie kritisch?
21. Wie wird die Einteilung der Edelkakao produzierenden Länder festgelegt? Wer legt es fest?
22. Wie beurteilen Sie die zukünftige Qualität und Liefersicherheit?
23. Wo sehen Sie kurz-, mittel- und langfristige Probleme?
24. Zeichnen sich für Sie Trends in der Kakaowirtschaft ab?

## **Anhang 2: Interviewleitfaden für Experte 2**

### Entwicklung und Charakteristika:

1. Wie würden Sie die Entwicklung des fairen Handels über die letzten Jahre hinweg beschreiben und beurteilen?
2. Wie definieren Sie fairen Handel?
3. Welche fairen Produkte präferieren die Verbraucher am meisten und warum?

### Quantität und Qualität:

4. Welchen Mengen sind an fairen Kaffee bzw. Kakao (+ Bio) am Markt verfügbar?
5. Ist die Rohstoffverfügbarkeit gegeben?
6. Wie beurteilen Sie die Liefersicherheit und die Vertragstreue?
7. Erwarten Sie eine positive quantitative Entwicklung?
8. Wie beurteilen Sie die Qualität von diesen Rohstoffen (Fair Trade, Bio) im Vergleich zum konventionellen Erzeugnis?
9. Wie kann eine Qualitätssteigerung erreicht werden?
10. Wie schätzen Sie die zukünftige Qualität ein?

### Praktische Umsetzung und Probleme:

11. Wie gehen Sie praktisch vor, wenn Sie eine Plantage nach den Kriterien von Fair Trade umstellen?
12. Wie häufig besuchen Sie eine Plantage?
13. Wer ergreift in der Regel die Initiative für eine Zusammenarbeit (deutsche Industrie oder die Kooperativen)?
14. Welche Probleme treten während der Umstellung und nach der Zertifizierung auf?
15. Gibt es Maßnahmen durch die Kinderarbeit vermieden bzw. abgeschafft werden kann?
16. Welche Schritte müsste ein Schokoladenhersteller ergreifen, um Fair Trade Produkte vertreiben zu dürfen?
17. Welche Kosten würden dabei entstehen?
18. Was sind für Sie die größten Missstände in den Kaffeeproduzierenden Ländern (bzw. in der Kakaowirtschaft) und wie können Sie möglicherweise beseitigt werden?

### Preissetzung:

19. Wie setzt sich der Preis für fair gehandelten Bio-Kaffee bzw. Kakao zusammen?

20. Mit welcher Preisdifferenz muss ein Hersteller rechnen?
21. Wie hoch ist der durchschnittliche prozentuale Preisaufschlag für faire Produkte (Bio+ Fair) im LEH?
22. Wie schätzen Sie die Mehrpreisbereitschaft der Verbraucher ein?
23. Nimmt diese tendenziell eher zu oder ab?
24. Beurteilen Sie die Preise für die Kleinbauern als ausreichend, um deren Lebensbedingungen nachhaltig zu verbessern?

Kommunikation:

25. Was muss beachtet werden, um eine glaubhafte Kommunikation zu erreichen?
26. Durch welche Maßnahmen kann das Vertrauen der Verbraucher gestärkt bzw. aufgebaut werden?
27. Welche Fehler sind unbedingt zu vermeiden?
28. Was bezeichnen Sie als typisches „Greenwashing“?
29. Halten Sie es für notwendig, dass sich Unternehmen, die Rohstoffe aus Entwicklungsländern beziehen, sozial engagieren?
30. Welche Maßnahmen/ Investitionen sind für alle Beteiligten am effektivsten, um die sozialen Rahmenbedingungen zu verbessern?

Optionen:

31. Wie beurteilen Sie eine Zertifizierung nach Rainforest Alliance?
32. Inwieweit beinhaltet eine SA 8000 Zertifizierung die Anforderungen von Fair Trade?

Trends:

33. Welche Trends zeichnen sich im Bereich soziales Engagement von Unternehmen ab?
34. Wie beurteilen Sie diese?
35. Gibt es allgemeine Trends im Bereich des fairen Handels oder deren Produkte?
36. Haben Sie am Konzept Fair Trade Verbesserungsvorschläge oder erkennen Sie Lücken?

## **Anhang 3: Interviewleitfaden für Experte 3**

### Quantitative Verteilung:

1. Können Sie die Menge an verfügbaren Bio-Kakao weltweit taxieren (Jahr 2009)?
2. Wie ist diese länderspezifisch verteilt?
3. Wie hoch schätzen Sie die Menge an fairen, biologischen Kakao ein?
4. Welche Länder kultivieren diese Varianten?
5. Sind aus Herstellersicht (KMU sowie groß) ausreichende Mengen des Rohstoffes am Markt verfügbar?
6. Gilt dies auch für Verarbeitungsprodukte (Kakao-, Schokoladenmassen)?

### Preise:

7. Mit welchem Preisaufschlag muss ein Hersteller kalkulieren (Bio-Kakao, Bio-Fair-Kakao)?
8. Wie wirkt sich die Differenz auf die Halbfabrikate aus (Kakao-, Schokoladenmassen)?

### Qualität und Entwicklung:

9. Wie beurteilen Sie die aktuelle Qualität der Rohstoffe?
10. Können Sie eine qualitative Entwicklung feststellen?
11. Welche Anbauländer zeigen durchschnittlich eher gute bzw. schlechte Qualitäten?
12. Gibt es einen qualitativen Unterschied zu konventionellen Kakao? Wenn ja, benennen Sie diesen?
13. Worin begründen sich die Qualitätsprobleme?

### Anbauländer:

14. Wie beurteilen Sie die Liefersicherheit und Vertragstreue?
15. Ist es notwendig sich als Hersteller in den Produktionsländern zu engagieren?
16. Verfolgen Sie solche Tendenzen?
17. Kennen Sie Ihre biologischen/ fairen Rohstofflieferanten persönlich? Welche Beziehungen pflegen Sie?
18. Woher beziehen Sie ihre biologischen Rohstoffe (Länder, Kooperativen oder private Plantagen)?
19. Welche Maßnahmen müssten ergriffen werden, um qualitative Verbesserungen durchzusetzen?



Praktische Umsetzung:

20. Welche Probleme treten bei einer Bio-Zertifizierung und einer teilweisen Umstellung auf?
21. Wie stellen Sie die Trennung der Rohstoffe sicher?
22. Arbeiten Sie mit getrennten Linien? Wenn nicht, wie stellen Sie die Sortenreinheit sicher?
23. Welcher Aufwand ist dafür erforderlich?
24. Wie sicher sind die Zertifizierungen in Deutschland und in den Anbauländern?
25. Welche Probleme treten häufig auf?

Kunden:

26. Legen Ihre Kunden Wert auf eine biologische und/ oder faire Produktionsweise?
27. Wie schätzen Sie die Mehrpreisbereitschaft ihrer Kunden bzw. der Konsumenten ein? Nimmt diese tendenziell eher zu oder ab?
28. Welche Umstände verhindern, dass Hersteller in den Bio-Schokoladenmarkt einsteigen?
29. Wie bewerten Sie diese?
30. Wie beurteilen Sie und ihre Kunden eine Zertifizierung nach Rainforest Alliance?

Trends:

31. Glauben Sie, dass sich der Bio-Schokoladenmarkt weiter ausdehnen wird?
32. Welche Entwicklung erwarten Sie aus qualitativer und quantitativer Sicht?
33. Welche Trends zeichnen sich im Bereich nachhaltigen Engagement von Unternehmen ab?
34. Wie beurteilen Sie diese?
35. Haben Sie am Konzept Fair Trade Verbesserungsvorschläge oder erkennen Sie Lücken?
36. Wo sehen Sie kurz-, mittel- und langfristige Probleme in der Kakaowirtschaft?
37. Zeichnen sich für Sie Trends in der Schokoladenindustrie ab?

## **Anhang 4: Interviewleitfaden für Experte 4**

### Quantitative Entwicklung:

1. Wie hoch sind ihre importierten Mengen an Kakao im Jahresdurchschnitt?
2. Wie ist die prozentuale länderspezifische Aufteilung?
3. Wie ist die Sortenspezifische Einteilung?
4. Wie hoch ist der Anteil an importierten Bio-Kakao/ Fair Trade Kakao?
5. Stellen Sie eine quantitative Entwicklung beim Import von Bio-Kakao fest?
6. Wie taxieren Sie die gesamte verfügbare Menge an Bio-Kakao, fairen Kakao und Bio+ fair Kakao?

### Qualitative Einschätzung:

7. Stellen Sie qualitative Unterschiede zu konventionellen Kakao fest?
8. Wenn ja, welche sind das? Und wodurch wurden sie verursacht?
9. Können Sie eine qualitative Entwicklung beim Bio-Kakao feststellen?
10. Welche Maßnahmen würden Sie vorschlagen, um etwaige Qualitätsmängel in Zukunft zu beheben?
11. Wie verfahren Sie, wenn Qualitätsmängel festgestellt werden?

### Preise:

12. Wie hoch sind die Preisunterschiede von Bio-Kakao (fair/ fair+ Bio) im Vergleich zur konventionellen Ware?
13. Sehen Sie eine Tendenz bei der Preisentwicklung?
14. Wenn ja, wie beurteilen Sie diese?

### Liefersicherheit:

15. Woher beziehen Sie ihre biologischen Rohstoffe (Länder, Kooperativen oder private Plantagen)?
16. Wie beurteilen Sie die Liefersicherheit und Vertragstreue der Bio-Kakaoproduzenten?
17. Mit welchen Ländern bzw. Produktionsform haben Sie tendenziell eher Probleme bei der Einhaltung von Lieferkonditionen?
18. Wie reagieren Sie auf solche Probleme?

### Kakaobauern:

19. Kennen Sie Ihre biologischen/ fairen Rohstofflieferanten persönlich? Welche Beziehungen pflegen Sie?
20. Wie sicher sind die Zertifizierungen in den Anbauländern?

21. Was sind die größten Probleme die Kleinbauern bei der Bio-Kakaoproduktion haben?
22. Kann eine Tendenz zur biologischen Kakaoproduktion erkannt werden?
23. Was hält Produzenten davon ab, sich biologisch zu produzieren?

Kunden:

24. Legen Ihre Kunden Wert auf eine biologische und/ oder faire Produktionsweise der Rohstoffe?
25. Wie schätzen Sie die Mehrpreisbereitschaft ihrer Kunden bzw. der Konsumenten ein? Nimmt diese tendenziell eher zu oder ab?
26. Welche Umstände verhindern, dass Hersteller in den Bio-Schokoladenmarkt einsteigen?
27. Wie beurteilen Sie diese?

Trends:

28. Wird sich die Nachfrage nach Bio-Kakao tendenziell erhöhen?
29. Zeichnen sich in den Anbauländern besondere Entwicklungen ab?
30. Wo sehen Sie kurz-, mittel- und langfristige Probleme in der Kakaowirtschaft?
31. Zeichnen sich für Sie Trends in der Schokoladenindustrie ab?
32. Haben Sie Verbesserungsvorschläge am Kakaohandel?

## **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit erkläre ich an Eides statt, die vorliegende Dissertation selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt zu haben.

Unterschrift